

JOURNAL

Berufsverband für Coaching,
Supervision und Organisationsberatung

Jubiläumsausgabe

THEMA

Arbeitsintegration

50 Jahre bso –
Geschichte und
Weggefährten

Wirkung
im Wandel,
Beratung
für morgen.



bso

Auflage

1800 Expl.

Herausgeber

Berufsverband für Coaching, Supervision
und Organisationsberatung bso
Tägerhardring 8, CH-5436 Würenlos

ISSN 2813-2009 (Print)

ISSN 2813-2017 (Online)

Redaktionskommission

Heike Osenger

Christian Ruosch

Alina Vollmer

Silke Ziegler

Redaktionsleitung

Riccardo Turla

www.turlesque.ch

Fotos

Malu Barben

Layout und Druck

rubmedia, CH-3098 Köniz

Administration / Inserate

Tel. +41 56 552 07 63

E-Mail: info@bso.ch

3 **GRUSSWORT**

4 **EDITORIAL**

THEMA

- 5 **Den eigenen Platz wiederfinden**
Die Rolle der Beratung in der beruflichen
(Re-)Integration
Matthias Tomaske

- 9 **Wie KI den Arbeitsmarkt beeinflusst**
Chancen und Grenzen für die Arbeitsintegration
Mathias Z. Bühler

- 13 **Systeme in Bewegung**
Arbeitsintegration zwischen Dynamik
und Nachhaltigkeit
Nadine Waldvogel-Benz, Anita Venosta

- 17 **Die unsichtbare Kunst der
Arbeitsintegration**
Wie Job-Coaches zwischen Mensch, System
und Gesellschaft vermitteln
Angelica Moser

- 19 **Es beginnt schon in der Ausbildung
der Fachleute**
Coaching ermöglicht nachhaltige Arbeitsintegration
Mike Lüscher und Dr. Robert Wegener

24 **LITERATUR**

26 **MARKT**

GASTBEITRAG

- 33 **Beziehungsgestaltung im Coaching –
Begegnung statt Behandlung**
Das dialogische Prinzip nach Martin Buber
Prof. Dr. Volker Kiel

38 **DIE GESCHICHTE**

46 **DIE WEGGEFÄHRTEN**

55 **DIE GRUSSBOTSCHAFTEN**

50 Jahre zeitgemäss beraten – ein Momen- tum mit Umschwung in die Zukunft

Jubiläums-Journal 50 Jahre bso
Grusswort des Co-Präsidiums

Fünzig Jahre bso – das ist mehr als ein Jubiläum. Es ist ein Moment des Innehaltens, des Würdigens und des bewussten Weitergehens. Seit der Gründung 1976 steht der bso für eine Überzeugung, die heute aktueller ist, denn je: Professionelle Beratung braucht Haltung, Qualität und kontinuierliche Reflexion. Sie entsteht nicht im schnellen Marktversprechen, sondern im verantwortungsvollen, fachlich fundierten und ethisch getragenen Handeln.

Was als Zusammenschluss von Fachpersonen aus der Supervision begann, hat sich im Laufe der Jahrzehnte organisch weiterentwickelt. Mit der Öffnung zur Organisationsberatung und später zum Coaching reagierte der bso nicht auf Trends, sondern auf reale Veränderungen in Arbeits- und Organisationswelten. Diese Entwicklung folgte stets einem klaren Kompass: Beratung muss wirksam sein – für Menschen, Organisationen und letztlich für die Gesellschaft.

Heute vereint der bso rund 1400 hervorragend ausgebildete Mitglieder. Sie alle verpflichten sich zu Beratung am Puls der Zeit auf höchstem Niveau mit kontinuierlicher Weiterbildung, Intervention, Supervision und systematischem Klienten-Feedback. Dieses gelebte Qualitätssystem ist das Herzstück unseres Qualitätslabels und differenziert den bso als grössten Berufsverband markant innerhalb der Schweizer Beratungslandschaft. Qualität ist bei uns kein Etikett, sondern tägliche Praxis – überprüfbar, reflektiert und verantwortet.

Das Jubiläums-Journal spannt den Bogen von dieser Geschichte in die Gegenwart und Zukunft. Der Leitartikel zeigt

eindrücklich, wie sehr der bso von Anfang an für professionelle Verankerung, ethische Klarheit und Verantwortung im Markt stand. Die fünf Fachartikel zur effizienten Beratung bei Arbeitsintegration und Reintegration in den Schweizer Arbeitsmarkt machen deutlich, wie relevant professionelle Beratung gerade in Zeiten des Umbruchs ist.

Der Jahresbericht 2025 trägt den Titel «Momentum» – und dieses Momentum spüren wir deutlich. Wir leben in einer Zeitenwende: Transformationen beschleunigen sich, Arbeitswelten werden fragmentierter, Sicherheiten brüchiger, Themen wie künstliche Intelligenz und Generationenwechsel immer wichtiger. Beratung der Zukunft braucht deshalb mehr denn je Orientierung, Reflexionsräume und systemisches Denken. Nicht als schnelle Lösung, sondern als professioneller Prozess, der Menschen und Organisationen befähigt, mit Komplexität umzugehen.

50 Jahre bso bedeuten für uns: stolz zurückblicken, klar positioniert sein und mutig weitergehen. Mit einer Haltung, die trägt. Mit Qualität, die wirkt. Und mit dem festen Willen, Beratung auch in Zukunft verantwortungsvoll mitzugestalten. Wir wünschen viel Inspiration und Genuss bei der Lektüre!

Nicole Borel und Dr. Robert Bloch,
Co-Präsidium bso

Integration dient uns als Spiegel

Eine erfahrene Berufskollegin sagte mir einmal, wer beratend in der Arbeitsintegration tätig sei, würde einen umfassenden Erfahrungsschatz für jede weitere Beratungstätigkeit gewinnen. Denn das Feld der Arbeitsintegration spiegelt die zentralen Herausforderungen unserer Gesellschaft und bewegt sich im Spannungsfeld von individueller Lebensführung, organisationalen Anforderungen und dem gesellschaftlich-politischen Rahmen. Die Ausgabe des Journals gibt Einblick in diese Mehrdimensionalität und zeigt, dass Beratung im Kontext der Arbeitsintegration nicht als linearer Vermittlungsprozess, sondern als komplexe Gestaltungsaufgabe an der Schnittstelle von Individuum, Organisation und Öffentlichkeit zu verstehen ist. Der Beitrag von Matthias Tomaske zeigt, welche Beratungshaltung entscheidend ist und wie die Förderung von Resilienz, Lernfreude und Ambiguitätstoleranz die Klient:innen unterstützt, ihre Zukunft selbstgesteuert und nachhaltig zu gestalten. Auch Mathias Z. Bühler benennt Lernfähigkeit als Schlüsselkompetenz, denn künstliche Intelligenz verändert die Bewerbungs- und Integrationsprozesse grundlegend. Die Beratung kann hier eine vermittelnde Rolle einnehmen, um die technologische Entwicklung mit individueller Sinnstiftung und Selbstbestimmung zu verbinden. Der Artikel von Nadine Waldvogel-Benz und Anita Venosta positioniert Arbeitsintegration als gesundheitsorientierte Systemarbeit, in der Unternehmen, Beratende und Sozialversicherungen gemeinsam tragfähige Lösungen zwischen Produktivität, Belastbarkeit und sozialer Verantwortung gestalten. Dass eine nachhaltige Integration und ein verantwortungsvoller

Umgang mit individuellen und öffentlichen Ressourcen bereits in den Ausbildungsinstituten beginnen, zeigt der Beitrag von Mike Lüscher und Robert Wegener. Ein entsprechend professionelles Coachingprofil schafft die Grundlage für die Beratungsarbeit, die Angelica Moser als eindeutigen Mehrwert für Integrationsprogramme und deren nachhaltige und qualitative Wirkung benennt.

Auch wenn sich am Ende einer Massnahme kein Joberfolg herausstellen sollte, weisen die Autor:innen darauf hin, dass Integrationsarbeit viel mehr als ein Ziel ist und die Schätze auf dem Weg zu finden sind.

Alina Vollmer ist Coachin und Organisationsberaterin und begleitet Menschen im Job-Coaching und in Veränderungsprozessen.



Den eigenen Platz wiederfinden

Die Rolle der Beratung in der beruflichen (Re-)Integration

Berufliche (Re-)Integration geht über reine Vermittlung hinaus. Beratung eröffnet, orientiert, reflektiert und öffnet Handlungsräume. Es wird die Fähigkeit gestärkt, mehrdeutige, widersprüchliche oder unklare Situationen auszuhalten, ohne vorschnell zu vereinfachen oder in Stress zu geraten. Die beratende Haltung – geprägt von Respekt, Transparenz und Ressourcenorientierung – ermöglicht es Klientinnen und Klienten, ihren Platz im Arbeitsleben nicht nur (erneut) zu finden, sondern aktiv und selbstbestimmt zu gestalten.

Matthias Tomaske

Die berufliche (Re-)Integration stellt für die meisten Menschen eine tiefgreifende persönliche und strukturelle Herausforderung dar. So geschieht dies insbesondere nach Krankheit, Krisen oder längerer Arbeitslosigkeit, aber auch bei erstmaligen Integrationsmassnahmen wie z.B. einer beruflichen Grundbildung. Neben institutionellen Rahmenbedingungen spielen individuelle Selbstkompetenzen und die professionelle Begleitung durch Fachpersonen der Arbeitsintegration eine entscheidende Rolle. Beratung wird dabei nicht als reine Vermittlungsinstanz

verstanden, sondern als reflexiver Prozess, in dem Selbstwahrnehmung, Motivation und Handlungskompetenz der Klient:innen gestärkt werden.

Selbstkompetenzen als Fundament der Integration

Selbstreflexion, Selbstwirksamkeit und Selbstfürsorge bilden zentrale Elemente für eine gelingende (Re-)Integration. Es ist dabei wesentlich, schwierige Situationen aus eigener Kraft



Matthias Tomaske ist Religionspädagoge FH Supervisor, Coach, Fachperson berufliche Integration, supporta.ch

bewältigen zu können. Beratende unterstützen diesen Prozess, indem sie eine vertrauensfördernde und ermutigende Haltung einnehmen. Sie schaffen Räume, in denen Klient:innen ihre Stärken erkennen und erproben können. Dabei wirken sie als Resonanzpartner:innen, die Erfahrungen von Selbstwirksamkeit bewusst anregen und verstärken.

In der Praxis bedeutet dies, dass die Beratungsperson die Selbstverantwortung der Klient:innen fördert, ohne sie zu überfordern. Das Gleichgewicht zwischen Fördern und Fordern ist hierbei zentral. Die Beratungsperson begleitet, statt zu steuern, und ermöglicht, statt vorzugeben. Die Klientin kann so aktive Gestalterin ihres Integrationsprozesses, ihres «Cases» werden.

Eigene Muster wahrnehmen und prüfen

Die heutige Arbeitswelt ist geprägt von Unsicherheit, Komplexität und stetigem Wandel. Menschen in der (Re-)Integration sehen sich oft mit widersprüchlichen Erwartungen konfrontiert. Beratende bieten hier Stabilität, indem sie ihre Klientel darin unterstützen, Unsicherheit als Lernfeld zu begreifen und die eigene Anpassungsfähigkeit zu stärken – etwa durch die Arbeit mit Szenarien oder ressourcenorientierte Rückschau.

Die Haltung in der Beratung lebt von Selbstreflexion: eigene Erfahrungen, Werte und Muster wahrnehmen und prüfen (vgl. Albrecht, 2017). Professionelle Neugier gegenüber sich selbst und der Klientel trägt dazu bei, auch wiederkehrenden Themen offen zu begegnen.

Die Haltung und Prozessgestaltung unterscheidet sich von anderen Beratungsformaten vor allem durch die stärkere Betonung von Beziehungsarbeit und Entwicklungsbegleitung. Im Vergleich zu klassischen Vermittlungsformaten steht weniger die schnelle Platzierung, sondern vielmehr die nachhaltige Entwicklung von Selbstkompetenzen und beruflicher Identität im Vordergrund. Beratende agieren als Resonanzpartner:innen, die nicht nur informieren, sondern gemeinsam mit den Klient:innen Perspektiven entwickeln und Übergänge gestalten. Die Prozessgestaltung ist flexibler, individueller und stärker auf die Lebenswelt der jungen Erwachsenen abgestimmt.

Zwischen Systemdruck und individueller Orientierung

Vorgaben durch RAV, IV oder Sozialdienste erzeugen oft Spannungen zwischen äusserem Druck und individueller Entwicklungslogik. Beratende ver-

mitteln zwischen Systemanforderungen und Lebenssituation der Klient:innen. Professionelle Haltung bedeutet, sowohl institutionelle Ziele als auch individuelle Integrationsfähigkeit im Blick zu behalten.

Transparente Kommunikation über Erwartungen, Möglichkeiten und Grenzen stärkt Vertrauen und Orientierung. Beratung wird zum Aushandlungsraum, in dem Handlungsspielräume sichtbar und nutzbar werden.

Junge Erwachsene müssen ihre Identität neu verhandeln

Beim Übergang von Ausbildung zum Beruf stehen junge Erwachsene vor besonderen Entwicklungsaufgaben. Sie müssen ihre berufliche Identität finden und erproben. Bei jungen Menschen mit Leistungsbeeinträchtigungen geschieht dies oftmals auf dem Hintergrund einer als belastend erlebten Schulzeit. Beratung bietet Raum zur Reflexion, unterstützt bei der Zielklärung und stärkt die Selbstwirksamkeit über erreichbare Schritte. Methoden wie Interessenexploration, Kompetenzbilanz oder Etappenplanung schaffen Orientierung.

Ein zentraler Aspekt in der Arbeit mit jungen Erwachsenen ist der Beziehungsaufbau. «In Kontakt» zu kommen bedeutet, eine vertrauensvolle, tragfähige Beziehung zu gestalten, die von Authentizität, Wertschätzung und Geduld geprägt ist. Gerade junge Menschen reagieren sensibel auf Bewertungen und erleben sich oft als «nicht genug» oder «nicht passend». Eine respektvolle Haltung der Beratenden, die Stärken sichtbar macht und Entwicklung ermöglicht, erhöht die Bereitschaft zur Eigenverantwortung und fördert nachhaltige Veränderung.

Die Gestaltung von Übergängen ist dabei nicht nur eine organisatorische Aufgabe, sondern eine pädagogisch-psychologische Herausforderung: Es geht darum, Brücken zu bauen zwischen Schule und Beruf, zwischen Wunsch und Realität, zwischen Unsicherheit und Zuversicht. Beratung kann hier Orientierung geben, Halt bieten und Perspektiven eröffnen – damit junge Erwachsene ihren Platz in der Arbeitswelt nicht nur finden, sondern auch gestalten können.

Junge Erwachsene erwarten von der Beratung mehr als reine Stellenvermittlung. Sie wünschen sich einen geschützten Raum, in dem sie Unsicherheiten, Zweifel und auch Vorbehalte offen ansprechen können. Häufig besteht der Wunsch nach individueller Begleitung, die ihre Lebensrealität ernst nimmt und nicht nur auf Defizite fokussiert. Überraschend ist oft, wie unterschiedlich die



Motivation und das persönliche Engagement ausfallen: Manche Klient:innen sind hochmotiviert, andere zeigen zunächst wenig Eigeninitiative – nicht selten geprägt durch frühere Misserfolge oder institutionelle Erfahrungen. Vorbehalte gegenüber Beratung entstehen, wenn junge Menschen das Gefühl haben, «verwaltet» statt begleitet zu werden. Umso wichtiger ist es, durch Authentizität, Wertschätzung und geduldige Prozessbegleitung Vertrauen aufzubauen und die Bereitschaft zur Eigenverantwortung zu fördern.

Generation 55+ will Brücken zwischen Erfahrung und Zukunft bauen

Während junge Erwachsene vor allem mit Fragen der beruflichen Orientierung, Identitätsfindung und dem Aufbau von Selbstvertrauen beschäftigt sind, stehen bei älteren Arbeitssuchenden (Generation 55+) andere Themen im Vordergrund. Hier geht es häufig um den Umgang mit Veränderungen nach langer Berufstätigkeit, die Verarbeitung von Arbeitsplatzverlust, Altersdiskriminierung oder das Schliessen von Wissenslücken – etwa im Bereich neuer Technologien. Die Motivation zur Integration ist oft geprägt von existenziellen Sorgen, aber auch von dem Wunsch, die eigene Erfahrung weiterhin sinnvoll einzubringen. Überraschend ist, dass beide Gruppen – trotz unterschiedlicher Ausgangslagen – ähnliche Bedürfnisse nach Wertschätzung, individueller Begleitung

und realistischen Perspektiven zeigen. Die Beratung muss daher sowohl die spezifischen Lebensphasen als auch die individuellen Ressourcen und Herausforderungen berücksichtigen.

In der Integrationsarbeit zeigt sich häufig eine Lücke zwischen bestehender Berufserfahrung und aktuellen z.B. technologischen Anforderungen. Beratung hilft, vorhandene Kompetenzen sichtbar zu machen und mit Marktanforderungen zu verknüpfen. Überfachliche Kompetenzen wie Teamfähigkeit, Zuverlässigkeit und Lernbereitschaft spielen weiterhin eine entscheidende Rolle. Sie bilden den Ausgangspunkt, um neue Lernprozesse anzustossen, zu gestalten und gezielt weiterzuentwickeln.

Ein zukunftsorientiertes Mindset fördern

Beratung zielt nicht nur auf Stellenvermittlung, sondern auf ein zukunftsfähiges Mindset. Das salutogenetische Kohärenzmodell (vgl. Hundsdoerfer, 2014) liefert hierfür einen möglichen Bezugsrahmen: Integration gelingt, wenn Sinnhaftigkeit, Verstehbarkeit und Handhabbarkeit erlebt werden. Beratende unterstützen Klientinnen und Klienten darin, Brüche und Krisen als Teil ihrer Entwicklung zu begreifen und daraus zu lernen. Die Förderung von Resilienz, Selbststeuerung und Lernfähigkeit steht im Zentrum.

Literatur

- Ralf Albrecht: Beratungskompetenz in der sozialen Arbeit. Auf die Haltung kommt es an! KONTEXT 48 (2017)
- Christina Hundsdoerfer «Salutogenese. Die innere Reise zu den persönlichen Quellen der Lebensfreude.» Diplomarbeit, 2014, <https://netlibrary.aau.at/obvuklhs/content/titleinfo/2411645/full.pdf>

Wie KI den Arbeitsmarkt beeinflusst

Chancen und Grenzen für die Arbeitsintegration

Die Arbeitsintegration der Zukunft wird hybrid sein. Künstliche Intelligenz kann Prozesse vereinfachen, Muster erkennen und Beratende entlasten. Doch Integration bleibt ein Beziehungsprozess. Beratung bleibt dabei der entscheidende Faktor, um technologische Dynamik in individuelle Orientierung zu übersetzen.

Mathias Z. Bühler

Künstliche Intelligenz (KI) verändert die Art, wie Menschen Arbeit finden, bewerten und sich bewerben. Für die Arbeitsintegration bedeutet das: neue Chancen für Effizienz, aber auch neue Risiken der Ausgrenzung. Beratende stehen an der Schnittstelle zwischen Menschen und Maschine. Ihre Aufgabe ist es, Suchende zu befähigen, digitale Werkzeuge sinnvoll zu nutzen und zugleich ihre persönliche Geschichte sichtbar zu halten.

KI bewertet Dinge oft anders als die Bewerbenden

Bewerbungsprozesse werden zunehmend automatisiert. Algorithmen prüfen Dossiers, Sprachmodelle formulieren Texte, Systeme analysieren Interviewverhalten. Was in Unternehmen Effizienz schafft, kann für Stellensuchende zur unsichtbaren Barriere werden. Wer nicht weiss, wie man diese Systeme lesen muss, läuft Gefahr, übersehen zu werden.

Ein Beispiel aus der Praxis zeigt die Ambivalenz: «Ich dachte, meine Bewerbung sei klar formuliert», erzählte eine Teilnehmerin eines arbeitsmarktlichen Programms, «aber die KI

bewertete sie als zu unpersönlich.» Solche Erfahrungen machen deutlich, wie wichtig es ist, die Spielregeln digitaler Selektion zu verstehen und zugleich sich selbst treu zu bleiben.

Stellensuchende profitieren besonders, wenn sie lernen, KI-Tools gezielt einzusetzen, etwa zur Stellensuche, zur Formulierung von Anschreiben oder zur Vorbereitung von Interviews. Wer versteht, wie diese Systeme Informationen gewichten, kann eigene Profile aktiver und selbstbewusster gestalten.

KI im Einsatz: zwischen Analyse und Bedeutung

In einem Pilotprojekt der arbeitsmarktlichen Weiterbildung laden Teilnehmende ihr Bewerbungsportfolio und ein Stelleninserat auf eine Plattform. Binnen Minuten erhalten sie Analysen zu Passung, Wortwahl und Hinweisen zur Gesprächsführung.

Beratende greifen diese Rückmeldungen im Coaching auf. Sie zeigen, wie algorithmische Bewertungen entstehen, und übersetzen die Ergebnisse in individuelle Entwicklungsimpulse. «Zu Beginn waren viele überrascht, dass Formulierungen, die

sie als stark empfanden, von der Maschine neutral beurteilt wurden», berichtet eine Expertin aus unserem Team. «Im Gespräch konnten wir gemeinsam herausarbeiten, warum das so war und wie Authentizität und digitale Lesbarkeit sich verbinden lassen.»

Die Kombination aus automatisierter Rückmeldung und persönlicher Reflexion erweist sich als wirksam. KI schafft Struktur, Beratung stiftet Bedeutung. Erste Evaluationen zeigen, dass so die Selbstwirksamkeit der Teilnehmenden und die Effizienz der Begleitung steigen.

Eingliederungsprogramme, die solche Instrumente integrieren, gewinnen zusätzlich an Qualität. Sie können Lernphasen gezielter gestalten und KI-Kompetenzen als festen Bestandteil ihrer Bildungsangebote etablieren.

Praxisbeobachtung: gemeinsame Sprache und Effizienz durch KI

Aus der Praxisarbeit unserer Expertinnen und Experten in der arbeitsmarktlichen Begleitung und Weiterbildung zeigt sich deutlich, dass KI-gestützte Vorschläge – etwa zu Lebenslauf, Recherche oder Auftrittskompetenz im Interview – eine gemeinsame Grundlage zwischen Beratenden und Teilnehmenden schaffen. Diese strukturierte Basis erleichtert den Einstieg in den Prozess, spart Zeit und stärkt die Zusammenarbeit. Weil beide Seiten auf denselben Entwürfen und Analysen aufbauen können, entsteht eine gemeinsame Sprache, die Coaching- und Lernprozesse beschleunigt. So wird die Unterstützung durch Fachpersonen nicht ersetzt, sondern wirksamer. KI liefert Impulse, Beratung gibt ihnen Richtung und Sinn.

Beratung schlägt die Brücke zwischen Mensch und System

Für Beratende verändert sich die Rolle grundlegend. Sie werden zu Navigator:innen zwischen Suchenden und digitalen Systemen. Um Orientierung zu geben, müssen sie verstehen, welche Chancen und Risiken KI in der Rekrutierung birgt, von unbewusster Diskriminierung in Trainingsdaten bis hin zu neuen Möglichkeiten, Kompetenzen sichtbar zu machen.

Aktuelle Schweizer Evidenz zeigt: Seit 2022 verzeichnen stark KI-exponierte Berufe mehr Stellensuchende und weniger Inserate als wenig exponierte Rollen¹.

Gerade in dieser Phase rascher technologischer Veränderungen wird das Erfahrungswissen aus der

Beratungspraxis unverzichtbar. Es hilft, die Signale aus Forschung und Arbeitsmarktstatistik in konkrete Handlungsstrategien für Einzelne und Organisationen zu übersetzen.

Zugleich verändert sich auch die Arbeit der Personalverantwortlichen. KI-gestützte Analysen unterstützen Auswahlprozesse, bergen jedoch Risiken, wenn Transparenz und ethische Kriterien fehlen. Für Beratende wird es darum immer wichtiger, Klient:innen auf eine faire und reflektierte Nutzung dieser Systeme vorzubereiten.

Beratung wird damit zu einem Lernraum, in dem beide Seiten Neues erkunden. Wie eine Coachin in der beruflichen Wiedereingliederung sagte: «KI ersetzt nicht das Gespräch, aber sie stellt Fragen, auf die wir gemeinsam neue Antworten finden.» Genau darin liegt die Qualität zukunftsorientierter Beratung: Technologie wird integriert, ohne dass Beziehung verloren geht.

Unterstützung durch KI und ihre Grenzen

KI kann Beratende entlasten. Chatbots beantworten Standardfragen, Matching-Systeme schlagen Weiterbildungen vor, Analyse-Tools geben Rückmeldungen zu Lebenslauf oder Anschreiben. Sinnvoll bleibt der Einsatz jedoch nur, wenn Transparenz und kritische Reflexion gewährleistet sind.

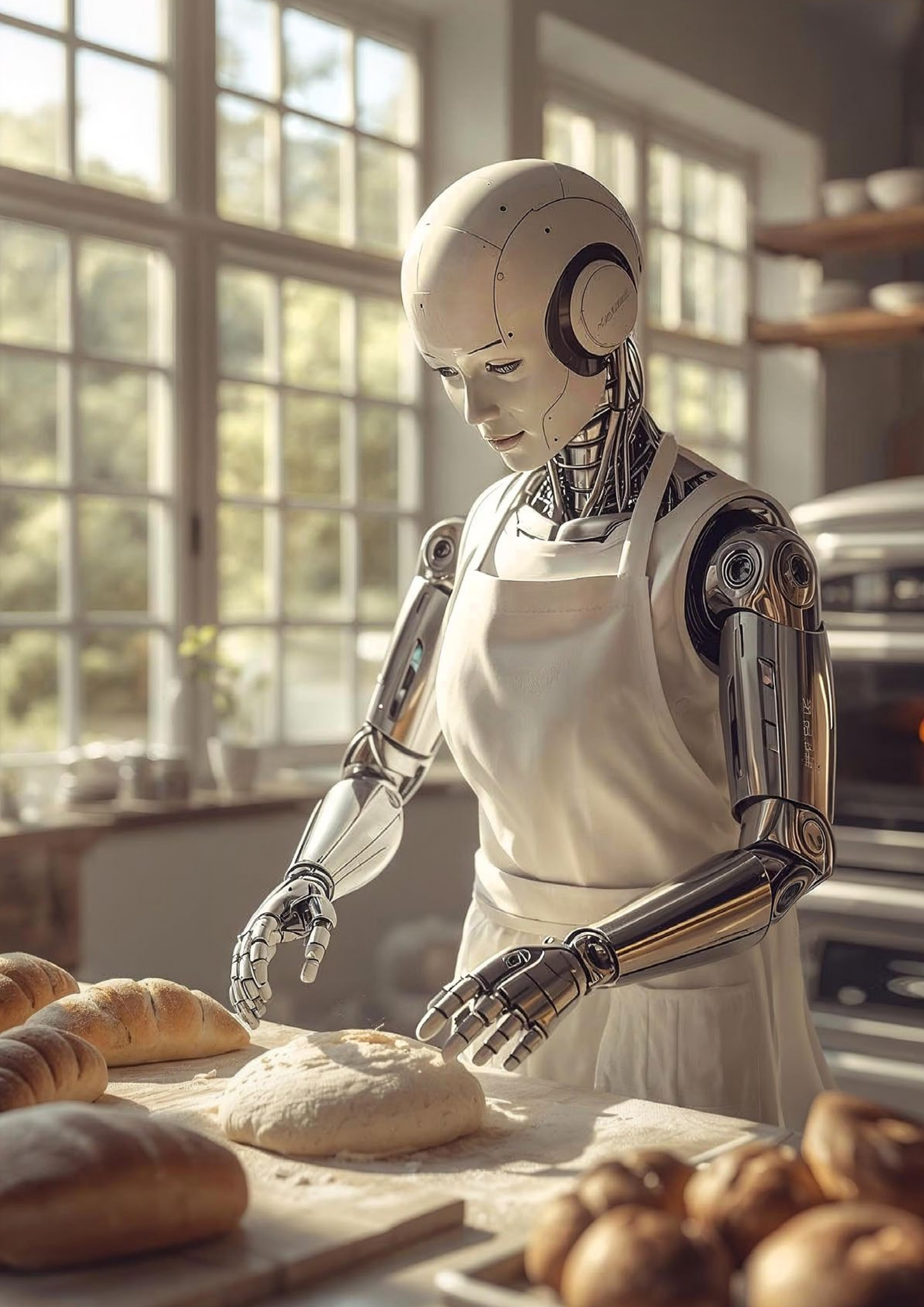
Zunehmend entstehen hybride Coaching-Formate, in denen die KI Vorschläge liefert und Beratende diese gemeinsam mit den Teilnehmenden interpretieren. So entsteht eine neue Form der Prozessbegleitung, in der Mensch und Maschine komplementär wirken.

Die Maschine liefert Daten, der Mensch schafft Orientierung. Gerade in der Arbeitsintegration, wo biografische Brüche, Sprachbarrieren oder gesundheitliche Einschränkungen eine Rolle spielen, braucht es die Fähigkeit, digitale Ergebnisse menschlich zu deuten. KI kann Hinweise geben, aber keine Bedeutung schaffen. Sie bewertet Daten, nicht Lebenswege.

Neue Kompetenzanforderungen und gemeinsame Verantwortung

Digitale Kompetenz bedeutet heute mehr als Softwarekenntnis. Stellensuchende sollten nachvollziehen können, wann KI hilfreich ist und wann sie in die Irre führt. Das gilt auch für Beratende selbst,

1 (Kläui & Siegenthaler, KOF 2025)





Mathias Z. Bühler ist Geschäftsführer von Netzwerk Kadertraining und Co-Founder von Strategify.ai. Zusammen mit seinen Teams entwickelt er zeitgemässe Begleitprogramme für Menschen in beruflichen Veränderungssituationen. www.kadertraining.ch | www.strategify.ai

die Grundwissen über Funktionsweise, Bias und ethische Fragen benötigen.

Schon kleine Lernschritte können Vertrauen schaffen, etwa die gemeinsame Analyse eines KI-generierten Textes oder das Ausprobieren eines Matching-Tools im Coaching. Solche Übungen nehmen die Angst vor Technologie und fördern Selbstwirksamkeit.

Der Anstieg betrifft besonders jüngere Fachkräfte in stark KI-betroffenen Berufen, was gezielte Begleitung und Lernpfade nötig macht.

Gleichzeitig tragen Beratende, Unternehmen und staatliche Institutionen gemeinsam Verantwortung für einen Arbeitsmarkt, der digital wird, ohne Menschen auszuschliessen. Nachhaltige Arbeitsintegration entsteht dort, wo technologische Effizienz mit sozialer Verantwortung verbunden wird. Beratung kann diesen Dialog anstossen, zwischen Suchenden, Organisationen und Systemen, die Arbeit gestalten.

Für Stellensuchende bedeutet das auch, sich kontinuierlich mit neuen Berufsbildern auseinanderzusetzen und Lernbereitschaft als Schlüsselkompetenz zu verstehen. Wer neugierig bleibt und

technologische Entwicklungen als Lernfeld begreift, erhöht seine Chancen auf nachhaltige Integration.

Fazit: hybrid, menschlich, zukunftsfähig

Die Arbeitsintegration der Zukunft wird hybrid sein, technikgestützt, aber zutiefst menschlich. KI kann Prozesse vereinfachen, Muster erkennen und Beratende entlasten. Doch Integration bleibt ein Beziehungsprozess. Sie lebt von Resonanz, Vertrauen und Sinnstiftung.

Zwei Messansätze – potenzielle Exponiertheit und tatsächliche Nutzung – zeichnen dasselbe Bild früher Nachfragesignale. Beratung bleibt dabei der entscheidende Faktor, um technologische Dynamik in individuelle Orientierung zu übersetzen.

Wenn es Beratenden gelingt, Klient:innen zu befähigen, KI bewusst zu nutzen, ohne sich von ihr bestimmen zu lassen, dann wird künstliche Intelligenz nicht zur Barriere, sondern zum Partner gelingender Arbeitsintegration.

Literatur

- KI-Trainingszentrum. (2025). KI-gestützte Persönlichkeitsprofile und datenbasierte Unterstützung im Coaching. KI-Trainingszentrum. <https://ki-trainingszentrum.com/ki-im-coaching-wie-kuenstliche-intelligenz-coaches-und-trainer-unterstuetzt/>
- Passmore, J. & Tee, D. (2023). Can Chatbots like GPT-4 replace human coaches: Issues and dilemmas for the coaching profession, coaching clients and for organisations. *The Coaching Psychologist*, 19(1), 47-54. <https://doi.org/10.53841/bpstcp.2023.19.1.47>
- Mai, V. & Rutschmann, R. (2023). Chatbots im Coaching. Potenziale und Einsatzmöglichkeiten von digitalen Coaching-Begleitern und Assistenten. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 30(1), 45-57. <https://doi.org/10.1007/s11613-022-00801-3>
- Börner, N. & Wallraff, B. (2022, 16. November). Künstliche Intelligenz im Coaching – wie Coaches Künstliche Intelligenz erfolgreich einbinden. *Coaching-Magazin*. <https://www.coaching-magazin.de/wissenschaft/kuenstliche-intelligenz-im-coaching>
- Terblanche, Nicky & Molyn, Joanna & Haan, Erik & Nilsson, Viktor. (2022). Comparing artificial intelligence and human coaching goal attainment efficacy. *PLOS ONE*. 17. 10.1371/journal.pone.0270255.
- Scheuer, D. (2020). *Akzeptanz von Künstlicher Intelligenz*. Wiesbaden: Springer.

Systeme in Bewegung

Arbeitsintegration zwischen Dynamik und Nachhaltigkeit

Arbeitsintegration ist heute ein Balanceakt zwischen Effizienz, Menschlichkeit und nachhaltiger Begleitung. Digitalisierung, KI und individuelle Lebenswege prägen die Herausforderungen am Schweizer Arbeitsmarkt. Job-Coachinnen und -Coaches begleiten Menschen und Unternehmen durch diese Veränderungen und fördern Gesundheit und Ressourcen.

Nadine Waldvogel-Benz, Anita Venosta

Arbeitsintegration ist Gesundheitsarbeit: Sie verbindet Tempo mit Tragfähigkeit, Regeln mit Ressourcen, Menschen mit Möglichkeiten. Wer nur auf schnelle Rückkehr setzt, riskiert Rückfälle. Wer nur auf Fürsorge setzt, verpasst den Anschluss. Wir brauchen beides – regelkonforme Schritte und systemische Gestaltung (SECO, 2024/2025). Die jüngsten verfügbaren Zahlen zum Job-Stress-Index zeigen ein dauerhaft angespanntes Verhältnis von Belastungen und Ressourcen: 50,66 Punkte und 30,3 % emotional Erschöpfte (Ulshöfer & Jensen, 2022). 2024 wurde der Index ausgesetzt, die nächste Erhebung ist für 2026 geplant (Gesundheitsförderung Schweiz, 2024).

Der Arbeitsmarkt in der Schweiz bleibt dynamisch. Beratungsteams arbeiten im Spannungsfeld von Geschwindigkeit und Qualität. Wir haben in der Schweiz tolle Instrumente und Schnittstellen zur Unterstützung im Bereich der beruflichen Integration: Die Invalidenversicherung (IV) finanziert u. a. Job-

Coachings, Integrationsmassnahmen, Arbeitsversuche und Einarbeitungszuschüsse – mit Fokus auf den ersten Arbeitsmarkt (BSV, 2024). Die Suva flankiert mit Case Management und Reha das Return-to-Work (Suva, o. J.). Wer diese Systemlogik kennt, orchestriert Massnahmen, statt sie nur zu addieren.

Perspektive nw GmbH: Job-Coaching als gesundheitsorientierte Integrationsarbeit

Als Coachinnen und Coaches der nw GmbH arbeiten wir ressourcen- und lösungsorientiert – mit humanistischem Menschenbild, klarer Zielvereinbarung und systemischer Sicht. Unsere Praxis reicht von Belastungsaufbau, Wochenstruktur und Bewerbungsarbeit bis zur Schnittstellenmoderation mit HR, Vorgesetzten, Ärzt:innen und Case Management. Häufig begleiten wir Klient:innen mit psychischen Erkrankungen und



Nadine Waldvogel-Benz ist Founder, CEO, Coachin und Organisationsberaterin bso der nw GmbH. Sie begleitet Unternehmen, Teams und Einzelpersonen in Veränderungsprozessen und gestaltet innovative Lösungen an der Schnittstelle von Wirtschaft und Gesundheit.

adressieren Fragen zu Stigmata. Wo sinnvoll, nehmen wir proaktiv Kontakt zu Arbeitgebenden auf, erläutern Unterstützungsmechanismen der Wiedereingliederung und bauen Vorbehalte ab. In einzelnen Fällen gelingt Integration erst, wenn das Team gesundheitlich sensibilisiert ist – etwa über Kurzworkshops zu Autismus. Darüber hinaus arbeiten wir psychoedukativ, z. B. mit Modellen der PSI-Theorie zur Selbststeuerung (Eilers, 2022).

Unternehmen: Herausforderungen und Widerstände

Unternehmen stehen vor der Aufgabe, die Balance zwischen Produktivität und individueller Gesundheitsförderung zu halten (Compasso, 2021/2024). Sie müssen oft kurzfristig auf Ausfälle reagieren, während Teams bereits unter Druck stehen. Die Integration von Mitarbeitenden mit gesundheitlichen Einschränkungen verlangt Flexibilität bei Arbeitszeiten, Aufgaben und Kommunikation – was nicht immer mit betrieblichen Abläufen vereinbar ist. Hinzu kommen Unsicherheiten bezüglich Prognosen zur Arbeitsfähigkeit, begrenzte gesetzliche Unterstützung und finanzielle Risiken (BSV, 2024). Viele Unternehmen wünschen sich

klare, verlässliche Einschätzungen und Unterstützung bei der Umsetzung von Integrationsmaßnahmen. Die Bereitschaft, sich auf neue Modelle einzulassen, wächst – doch Widerstände bleiben, etwa bei der Offenheit gegenüber psychischen Erkrankungen oder der Akzeptanz von stufenweisen Wiedereinstiegen (Ulshöfer & Jensen, 2022). Hier sind Coachinnen und Coaches als Brückenbauer:innen und Moderierende gefragt, um Verständnis zu schaffen und tragfähige Lösungen zu entwickeln.

Gesundheitsorientierte Arbeitsintegration ist Systemarbeit. Als Coachinnen und Coaches der nw GmbH verbinden wir klinische Sensibilität mit organisationaler Umsetzungsstärke: Wir stärken Selbstwirksamkeit, strukturieren Wiedereinstiege, befähigen Teams – und sorgen dafür, dass jede Person ihren beruflichen Takt wiederfindet. Unternehmen sind dabei zentrale Partner, die Offenheit und Flexibilität brauchen, aber auch Unterstützung und klare Rahmenbedingungen (Compasso, 2021/2024).



GESUNDHEIT IM TAKT: FÜNF HEBEL FÜR NACHHALTIGE BERUFLICHE INTEGRATION

1. Prävention zuerst: Betriebliche psychologische Beratung und externe Sparrings fürs HR helfen, Ausfälle frühzeitig zu erkennen und gegenzusteuern (Ulshöfer & Jensen, 2022).
2. Stufenweiser Aufbau der Arbeitsfähigkeit: Graduelles Belastungsmanagement und das reWork-Profil ermöglichen einen gesundheitlich vertretbaren Wiedereinstieg (Compasso, 2021/2024).
3. Erfahrung × digitale Gesundheit: Digitale Kompetenzen stützen gesunde Wissensarbeit und erleichtern die Integration (Lanzl et al., 2024; ZHAW, 2019; BFH, 2024).
4. Zusammenarbeit, die trägt: Nachhaltige Arbeitsintegration ist Teamarbeit – Coaches moderieren Schnittstellen und halten den Fokus auf berufsrelevante Gesundheitsfragen (Suva, o. J.).
5. Governance in der Rekrutierung: Gesundheitsrelevante Informationen sind sensibel; KI-gestützte Verfahren müssen transparent und fair gestaltet werden (EDÖB, 2023; HSLU, 2025; Humai Advisory, 2025).

Fazit

Die Arbeitswelt bleibt in Bewegung – und mit ihr die Anforderungen an uns Coachinnen und Coaches. Wer nachhaltige Integration gestalten will, sollte sich immer wieder selbst reflektieren. Nachfolgend ein paar mögliche Fragestellungen als Anregung zur Reflexion:

- Wie gelingt es mir, die Dynamik zwischen Individuum, Organisation und Gesellschaft bewusst wahrzunehmen und in meine Arbeit einzubeziehen?
- Welche Kompetenzen möchte ich gezielt stärken, um auch in komplexen, von Unsicherheit und Wandel geprägten Systemen wirksam zu bleiben?
- Und wie kann ich technologische Entwicklungen, etwa KI-gestützte Verfahren, kritisch und konstruktiv in meine Beratungspraxis integrieren? (Lanzl et al., 2024; HSLU, 2025)

Diese Fragen laden dazu ein, die eigene Rolle als Coach:in immer wieder neu zu denken und die Praxis im Sinne einer nachhaltigen, systemischen Arbeitsintegration weiterzuentwickeln.



Anita Venosta ist Partnerin, Leiterin Integration und Coach in bei der nw GmbH. Sie begleitet Menschen ressourcenorientiert zurück in den Arbeitsmarkt und verbindet positive Psychologie mit systemischem Denken und PSI-Kompetenz. Kontakt nw GmbH, Seestrasse 33b, 8820 Wädenswil, info@nwgmbh.ch

Literatur

- BFH (2024). Digital Skills – Public Sector Perspectives. Bern: Berner Fachhochschule.
- Bundesamt für Sozialversicherungen BSV (2024). Ein bewährtes System einfach erklärt – Die schweizerische Invaliditätsvorsorge. Bern: BBL, Verkauf Bundespublikationen.
- Compasso (2021/2024). Instrumente & Wirksamkeit (u. a. reWork-Profil). <https://compasso.ch>
- EDÖB (2023). DSG ist auf KI direkt anwendbar. Bern: Eidgenössischer Datenschutz- und Öffentlichkeitsbeauftragter.
- Eilers, G. (2022). Einblicke in die Persönlichkeit: Ein Praxisleitfaden für die Diagnostik auf der Grundlage der Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI). Bern: Hogrefe AG.
- Gesundheitsförderung Schweiz (2024). Hinweis: Überarbeitung, nächste Erhebung 2026. Bern: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Humai Advisory (2025). Rechtliche Aspekte beim Einsatz von KI in der Rekrutierung. <https://humai.ch/ki-in-der-rekrutierung-was-rechtlich-zu-beachten-ist/>
- HSLU (2025). KI-Regulierung: Schweiz positioniert sich. Luzern: Hochschule Luzern.
- Lanzl, J. et al. (2024). Der Einfluss digitaler Technologien auf Wissensarbeit: Kompetenzen im Wandel. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, 61(2), 123-134. <https://doi.org/>
- SECO (2024/2025). Die Lage auf dem Arbeitsmarkt (monatliche Pressedossiers). Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft.
- Suva (o. J.). Wiedereingliederung – Tipps für Betriebe. Luzern: Suva.
- Ulshöfer, C. T. & Jensen, R. (2022). Job-Stress-Index 2022. Monitoring von Kennzahlen zum Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz. Faktenblatt 72. Bern: Gesundheitsförderung Schweiz.
- ZHAW (2019). Strategie Bildung und digitale Transformation 2018-2029. Winterthur: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.



Die unsichtbare Kunst der Arbeitsintegration

Wie Job-Coachinnen und -Coaches zwischen Mensch, System und Gesellschaft vermitteln

Arbeitsintegration ist weit mehr als ein administrativer Vorgang. Sie ist eine anspruchsvolle professionelle Praxis. Job-Coaching trägt dazu bei, Menschen, Arbeitsmarkt und institutionelle Systeme sinnvoll miteinander zu verbinden. Dabei bleibt es stets klar, welche Unterstützung möglich ist, wo die Grenzen liegen und wann weiterführende Angebote notwendig werden. Auf diese Weise schafft Coaching sowohl konkrete Vermittlungserfolge wie auch stabile und tragfähige Perspektiven für die Klient:innen.

Angelica Moser

Arbeitsintegration verläuft selten geradlinig. Sie entsteht dort, wo persönliche Lebensumstände auf behördliche Vorgaben und die Realitäten des Arbeitsmarktes treffen. Job-Coachinnen und -Coaches bewegen sich täglich in diesem Spannungsfeld. Oft im Hintergrund, aber mit spürbarer Wirkung.

Ein Beispiel aus der Praxis: Dr. Markus Weber, 45-jähriger Molekularbiologe, sitzt mit gesenktem Blick im Beratungsraum. Nach 18 Jahren in der Pharmaforschung hat er durch eine betriebliche Umstrukturierung seinen Job verloren. «Wer stellt schon jemanden in meinem Alter ein?», fragt er sich. Gleichzeitig fordert das Regionale Arbeitsvermittlungszentrum (RAV)

eine rasche Wiedereingliederung. Schon hier zeigt sich: Arbeitsintegration bedeutet, mit gegensätzlichen Erwartungen umzugehen.

Beratende können breiteren Anspruchsgruppen gerecht werden

Job-Coachinnen und -Coaches stehen gleichzeitig in Beziehung zu Klient:innen, Auftraggebern, Institutionen und auch zur Gesellschaft. Die Herausforderung besteht darin, diese unterschiedlichen Ansprüche nicht gegeneinander auszuspielen,

sondern sie fachlich abzuwägen. Im Fall von Herrn Weber bedeutet das, seine Verunsicherung ernst zu nehmen und transparent zu erklären, warum nachhaltige Integration Zeit braucht. Professionalität zeigt sich nicht im schnellen Lösen von Zielkonflikten, sondern im reflektierten und verantwortungsvollen Umgang mit ihnen.

Das berufliche Profil von Job-Coachinnen und -Coaches geht weit über das Erteilen von Bewerbungstipps hinaus. Gefragt sind arbeitsmarktlches Wissen, ein Verständnis für institutionelle Spielregeln und die Fähigkeit, emotionale Prozesse wahrzunehmen, ohne sie therapeutisch zu bearbeiten. Bei Herrn Weber heisst das konkret, seine fachlichen Kompetenzen neu zu übersetzen, Chancen im verdeckten Arbeitsmarkt zu erkennen und gleichzeitig seine existenziellen Sorgen ernst zu nehmen. Wichtig sind Empathie, Sensibilität, Offenheit und Klarheit in der Haltung und in der Rolle. Hinzu kommt die Fähigkeit, Menschen mit unterschiedlichen Lebensläufen ohne Vorurteile, sondern mit Respekt und auf Augenhöhe zu begegnen. Nur so entsteht eine tragfähige und vertrauensvolle Arbeitsbeziehung, bei der Veränderungen möglich werden können.

Laut den Evaluationsberichten des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) führen begleitete Integrationsprozesse zu stabileren Beschäftigungsverläufen als unbegleitete. Der eigentliche Mehrwert von Coaching liegt in der Qualität und Nachhaltigkeit der Integration. Herr Weber hat durch die Begleitung nicht nur eine neue Stelle gefunden, sondern eine neue berufliche Perspektive gewonnen. Solche Erfolge entlasten die Sozialwerke und stärken auch das Selbstvertrauen der Betroffenen auf lange Sicht.

Beratende müssen die Qualität sicherstellen können

Arbeitsintegration ist Teamarbeit. Klarheit über Rollen, regelmässige Kommunikation und realistische Zielvereinbarungen sind zentral. Gleichzei-

tig braucht es die Bereitschaft, Konflikte sachlich anzusprechen – etwa dann, wenn Vermittlungsziele zu eng getaktet oder Erwartungen nicht übereinstimmen. Gelingt dies, steigt die Qualität der Integration spürbar.

Der Berufsalltag vieler Job-Coachinnen und -Coaches ist oft geprägt von Zeitdruck und hohen Fallzahlen. Zwischen Beratungsgesprächen, Dokumentation und der Koordination mit Drittstellen bleibt wenig Raum zum Innehalten. Resilienz, Abgrenzungsfähigkeit, Selbstfürsorge und Reflexion gehören zu den professionellen Kernkompetenzen. Nur wer die eigenen Grenzen erkennt, bleibt auf Dauer handlungsfähig. Dazu gehört regelmässige Reflexion, der Austausch mit Kolleg:innen, Intervision, Supervision ebenso wie privater Ausgleich und der achtsame Umgang mit den eigenen Ressourcen – Aspekte, die Belastung abfedern und die Beratungsqualität sicherstellen.

Im Grenzbereich zu psychologischer Beratung

Arbeitslosigkeit löst oft emotionale Krisen aus. Job-Coachinnen und -Coaches müssen diese erkennen können, ohne ihre Rolle zu überschreiten. Emotionen anzuerkennen, Grenzen klar zu kommunizieren und bei Bedarf an Fachstellen weiterzuvermitteln gehört zur professionellen Verantwortung. Diese Rollenklarheit schützt sowohl Klient:innen als auch Berater:innen.



Angelica Moser, Juristin und zert. Coach bso, ist als Job-Coachin und Seminarleiterin in der Arbeitsintegration für Fach- und Führungskräfte in Bern tätig. In ihrer Firma moserschultheissconsulting begleitet sie Menschen in beruflichen Veränderungsprozessen und Leadership-Themen. www.moserschultheiss.ch, am@amoser-consulting.ch

Es beginnt schon in der Ausbildung der Fachleute

Coaching ermöglicht nachhaltige Arbeitsintegration

Es beginnt nicht mit der Stellenzusage, ob eine Arbeitsintegration nachhaltig ist, sondern mit der Ausbildung der Fachpersonen. Wenn angehende Berater:innen von Stellensuchenden lernen, Wirkfaktoren zu verstehen, Coachingprozesse professionell zu gestalten und Wirkung kritisch zu evaluieren, wird Nachhaltigkeit mehr als ein Schlagwort. Sie wird zu einer fachlich gestaltbaren Realität – zum Nutzen der stellensuchenden Menschen und der Gesellschaft.

Mike Lüscher und Dr. Robert Wegener

Nachhaltige Wiedereingliederung gilt als ein wichtiges Ziel arbeitsmarktlicher Massnahmen. Doch was genau damit gemeint ist, bleibt oft unklar. Wird Nachhaltigkeit an Stellenantritt und Massnahmenabschluss gemessen, verfehlt sie ihren Kern: die langfristige Stabilität beruflicher Teilhabe. Daraus ergibt sich ein klarer Auftrag an Ausbildungsinstitute – sie müssen angehende Berater:innen befähigen, Integrationsprozesse nicht nur zu begleiten, sondern fachlich professionell und wirksam zu steuern. Das bedingt mitunter auch die Fähigkeit zur kriti-

schen Reflexion der eigenen Arbeit als Berater:in im Praxisfeld der Arbeitsintegration.

Nachhaltigkeit ist ein Verlauf, kein Ereignis

Aus der Praxis der Arbeitsintegration zeigt sich immer wieder: Integration scheitert selten am fehlenden Willen der stellensuchenden Personen, sondern an Überforderung oder unzureichender Selbstregulation. Nachhaltig ist berufliche Wiederein-



gliederung dann, wenn Menschen langfristig arbeitsfähig bleiben, ohne erneut in Erschöpfung oder Rückfälle zu geraten. Dazu braucht es nicht die Abwesenheit von Stress, sondern die Fähigkeit, mit Stress so umzugehen, dass psychische und körperliche Belastbarkeit und Gesundheit erhalten bleiben, und zwar auch in anspruchsvollen beruflichen Situationen.

Gelingende Selbststeuerung, wirksame Emotionsregulation und ein realistischer Umgang mit den eigenen Grenzen stellen damit zentrale Erfolgsfaktoren einer nachhaltigen Arbeitsintegration dar. Fähigkeiten, die zugleich nicht automatisch mit einer Stellenplatzierung entstehen. Sie müssen im Coaching vielmehr gezielt adressiert, aufgebaut und im Alltag stabilisiert werden. Dies erfordert eine strukturierte Begleitung der Stellensuchenden in Form von Trainingsplänen, die in Zusammenarbeit mit therapeutischen Fachpersonen entwickelt und im realen Lebens- und Arbeitskontext eingeübt werden. Ergänzend ist es bei Bedarf notwendig, Strategien zur Emotionsregulation im Sinne einer Psychoedukation zu vermitteln, um Verständnis, Eigenverantwortung und nachhaltige Selbststeuerung zu fördern und zu ermöglichen.

Und genau hier beginnt ein zentraler Bildungsauftrag, dem Ausbildungsinstitute noch zu wenig Rechnung tragen.

Coaching als Beratungsformat, um nachhaltige Arbeitsintegration zu ermöglichen

Ein tragfähiger Rahmen, um nachhaltige Arbeitsintegration zu ermöglichen, bietet Coaching als prozessorientiertes Beratungsformat. Dabei ist

Coaching keine lose Sammlung von Methoden, sondern professionelle Prozesssteuerung orientiert an den Wirkfaktoren Kontakt, Kontrakt, Hypothese, Intervention und Evaluation. Ziele von Coaching ist einerseits die Förderung von erfolgreicher Selbststeuerung und selbstkongruentem Handeln sowie andererseits die Ausrichtung auf realistische Leistungsziele und deren nachhaltige Erreichung (vgl. Wegener 2023).

Diese Logik der Steuerung eines Beratungsprozesses ist dabei auch für die Gestaltung nachhaltiger Arbeitsintegrationsprozesse zentral. Nachhaltigkeit entsteht nämlich dort, wo Integrationsprozesse nicht zufällig verlaufen, sondern entlang fachlicher Hypothesen, klarer Zielvereinbarungen und kontinuierlicher Rückkoppelung gestaltet werden. Coaching ermöglicht damit, individuelle Belastbarkeit, Motivation, Arbeitsmarktanforderungen und psychosoziale Faktoren systematisch miteinander zu verbinden – und Interventionen laufend dem vorhandenen Unterstützungsbedarf der Stellensuchenden anzupassen.

Der blinde Fleck in der Ausbildung

In vielen Ausbildungsprogrammen für Job-Coachinnen und -Coaches und Integrationsfachpersonen wird Nachhaltigkeit zwar als Ziel genannt, aber nicht operationalisiert. Vermittelt werden vor allem Instrumente der Stellensuche, Bewerbungsstrategien oder arbeitsrechtliche Grundlagen. Weit weniger systematisch werden jedoch psychologisches Wissen und Fähigkeiten zu Stress- und Emotionsregulation sowie Veränderungsprozessen sowie Kompetenzen in der Hypothesenbildung oder zur Prozess- und Wirkungsevaluation vermittelt. Auch die Rolle in der

Auf dieser Grundlage verbindet der neue **DAS Job Coaching & Inklusion HSA FHNW | HSLU – Soziale Arbeit** zwei spezialisierte CAS-Programme – *Coaching in der Arbeitsintegration* (HSA FHNW) und *Supported Employment* (HSLU SA) – zu einem integrativen Weiterbildungsangebot. Ziel dieses ist es, Job-Coachinnen und -Coaches und Integrationsfachpersonen dazu zu befähigen, komplexe Integrationsprozesse fachlich fundiert, personenzentriert und arbeitsmarktnah zu gestalten.

Weitere Informationen:

<https://coaching-studies.ch/coaching-in-der-arbeitsintegration/>



Mike Lüscher

Leiter Coaching & berufliche Integration bei DASCOACHINGHAUS. Coach/Supervisor bso mit langjähriger Erfahrung in der Begleitung von Stellensuchenden und der Entwicklung nachhaltiger Integrationsprozesse. Dozent u. a. im CAS Coaching in der Arbeitsintegration HSA FHNW.
E-Mail: mike.luescher@dascoachinghaus.ch



Dr. Robert Wegener

Geschäftsführender Inhaber von DASCOACHINGHAUS. Coach, Supervisor und Organisationsberater bso, Dozent für Coaching, Leiter CAS Coaching in der Arbeitsintegration HSA FHNW und Co-Leiter des DAS Job Coaching & Inklusion HSA FHNW HSLU – Soziale Arbeit.
E-Mail: robert.wegener@dascoachinghaus.ch

Bestehend: CAS Coaching in der Arbeitsintegration HSA FHNW

Neu: DAS Job Coaching & Inklusion HSA FHNW | HSLU – Soziale Arbeit

Der **CAS Coaching in der Arbeitsintegration HSA FHNW** qualifiziert Fachpersonen, Integrationsprozesse im Arbeitsmarkt wirksam und nachhaltig zu steuern. Im Zentrum stehen die professionelle Steuerung von Coachingprozessen, die Förderung von Selbstregulation, der Umgang mit Belastung und Veränderung sowie die fundierte Hypothesenbildung und Evaluation in der Arbeit mit stellensuchenden Menschen.

Verbesserung von Selbststeuerung der Stellensuchenden wird zu wenig konsequent thematisiert, obschon dies für das Lernen der Klient:innen ganz zentral ist.

Ohne dieses Fundament bleibt Nachhaltigkeit in der Arbeitsintegration aber eine wohlklingende, jedoch fachlich leere Hülse. Beratende können dann auch kaum einschätzen, ob eine Massnahme tatsächlich zur langfristigen Stabilisierung beiträgt oder lediglich kurzfristige Aktivierung erzeugt.

Nachhaltigkeit messen und lehren

Nachhaltige Arbeitsintegration lässt sich nur dann in der Ausbildung verankern, wenn sie in Fallverläufen sichtbar gemacht wird. Neben formalen Indikatoren wie Erwerbsstatus sind Prozessdimensionen zu berücksichtigen: Entwicklung von Selbstwirksamkeit, Umgang mit Belastungen, Passung zwischen Arbeitsplatzanforderungen und individueller Belastbarkeit, Rückfallrisiken sowie die schrittweise Reduktion externer Unterstützung. Die im Coaching üblichen Evaluationsformen – wie etwa regelmässige Standortbestimmungen, Skalierungen oder Reflexion der Zielerrei-

chung – bieten dafür praktikable Instrumente. Sie ermöglichen es, Nachhaltigkeit als lern- und steuerbare Grösse in die Ausbildung zu integrieren.

Nachhaltige Integration ist klar kosteneffizienter

Arbeitsmarktliche Integrationsangebote werden überwiegend mit öffentlichen Mitteln finanziert. Kurzfristige Platzierungen mit hohen Rückfallquoten erzeugen erhebliche Folgekosten für die Sozialversicherungen und die Gesellschaft insgesamt. Nachhaltige Integration erfordert zwar deutlich mehr fachliche Kompetenz und professionelle Steuerung – ist aber langfristig klar kosteneffizienter. Ausbildungsinstitute tragen damit eine politische Mitverantwortung: Sie entscheiden mit darüber, ob öffentliche Gelder in kurzfristige Aktivierung oder in nachhaltige Teilhabe investiert werden.

Literatur

- Wegener, R. (2023). Coaching in der Arbeitsintegration – Ein Praxisfeld mit grossem Potenzial. Hochschule für Soziale Arbeit FHNW.



Lesereise

Wie gelingt Macht verantwortungsvoll?

Carsten C. Schermuly ist Professor für Wirtschaftspsychologie an der SRH Berlin und ist vielen Leser:innen für seine Veröffentlichungen im Bereich Coaching bekannt. Neben diesem Forschungsschwerpunkt beschäftigt er sich auch mit New Work und Empowerment. In den letzten Themenbereich lässt sich dieses Buch einordnen. In einer Zeit, in der es anscheinend 43 Prozent der Erwachsenen auf diesem Planeten gut finden, von einem starken Anführer regiert zu werden (Tendenz steigend), ist es nur angebracht, sich dem Phänomen der Macht aus psychologischer Sicht anzunähern. Schermuly gelingt dies auf eine gut lesbare und dennoch gründliche Art und Weise. Gerade auch für die Organisationsentwicklung ist die Betrachtung der Transformation aus einer machtpsychologischen Perspektive wichtig: «Wollen Sie soziale Systeme verändern, müssen Sie verstehen und analysieren, wo die Machtressourcen bisher ihr Zuhause hatten und wo sie hinwandern sollen.» (S. 107) Das Buch gliedert sich in zwei Teile: im ersten Teil werden die Grundlagen gelegt und die psychologischen und physiologischen Prozesse erklärt, welche Macht auslösen. Neben Metaanalysen nutzt der Autor dazu auch anschauliche Fallbeispiele. Dabei könnte der Eindruck entstehen, dass Machtpositionen einiges an Schaden auslösen können, was sie häufig auch tun. Deshalb widmet der Autor den zweiten Teil des Buches der Frage, wie ein konstruktiver Umgang mit Macht auf individueller wie auch auf Organisations-Ebene gestaltet werden kann. Dieser Teil ist nicht nur für Beratende, sondern auch für Führungspersonen von hoher Relevanz. In den abschliessenden gesellschaftlichen Schlussbetrachtungen plädiert der Autor für eine Art «Ohnmachtskompetenz». Die äussere Komplexität erfordert eine «innere Komplexität», mit der es uns gelingt, unser psychologisches Empowerment zu bündeln, um die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts mit einem verantwortungsvollen Umgang mit Macht zu bewältigen.



Prof. Dr. Eric Lippmann

Carsten C. Schermuly
Die Psychologie der Macht
 Wie sie uns und das Zusammenleben prägt
 Haufe • 2025 • ca. CHF 30
 ISBN 978-3-68 951-048-0

Ein neu aufgelegter Coaching-Klassiker mit substanziellen Vertiefungen

Mit der 4. Auflage liegt der Coaching-Klassiker deutlich erweitert und inhaltlich geschärft vor. Auf rund tausend Seiten bietet das Werk eine fundierte und breit angelegte Gesamtdarstellung – von theoretischen Grundlagen über zentrale beratungsmethodische Zugänge bis hin zu differenzierten Betrachtungen verschiedener Settings im Coaching. Praxisfeldorientierte Anwendungen, etwa

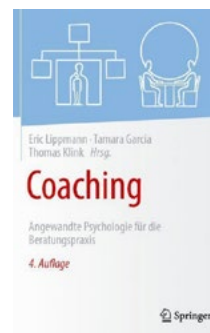
im Führungskontext oder in agilen Arbeitswelten, werden ebenso behandelt wie situationsspezifische Formate – vom Coaching bei unfreiwilligem Stellenverlust bis zur Begleitung von Start-ups. Ein Überblick über zentrale Methoden ergänzt das Handbuch sinnvoll.

Die Herausgeber:innen versammeln massgebliche Beiträge, die das professionelle Selbstverständnis im Coaching nachhaltig stärken. Wissenschaftliche Fundierung und Praxisbezug sind über-

zeugend verbunden; auch erfahrene Coach:innen finden substanzielle Vertiefungen und Impulse für die Weiterentwicklung der eigenen Praxis.

Die gegenüber der Voraufgabe erweiterten Kapitel zu Zukunftsfragen greifen Themen wie künstliche Intelligenz und die Weiterentwicklung des Coachings im Kontext gesellschaftlicher Transformation auf. Angesichts ihrer wachsenden Bedeutung könnten diese Themen künftig noch stärker ins Zentrum rücken. Insgesamt bleibt das Werk ein verlässlicher Referenzpunkt für Professionalisierung und Qualitätsentwicklung im Coaching – und gehört in jede gut sortierte Fachbibliothek.

Dr. Robert Wegener



Eric Lippmann, Tamara Garcia, Thomas Klink (Hrsg.) (2026).
Coaching. Angewandte Psychologie für die Praxis.
 Prozess- und Embodimentfokussierte Psychologie in der Praxis
 4. Aufl. • Springer • 980 Seiten • ca. CHF 70
 ISBN 978-3-662-71515-4

Unmögliches würdigen und (Aus-)Wege finden

Um es gleich vorwegzunehmen: Das Büchlein verdient das Prädikat «klein, aber fein»!

Die beiden Autorinnen beschreiben das Phänomen der beruflichen Zwickmühlen, in denen sich Mitarbeitende und besonders häufig Personen im mittleren Kader befinden. Sie sollen widersprüchlichen Anforderungen gerecht werden, z. B. mit weniger Personal, zunehmend komplexe Aufgaben in hoher Qualität und in kürzerer Zeit bewältigen. Diese Dilemmas werden treffend kontextualisiert und systemisch reflektiert. Anschliessend werden die Auswirkungen dieser Dilemmata auf die Selbststeuerung und das Miteinander entfaltet. Dynamiken wie Aktionismus, Ohnmachtsgefühle und anschliessende Dämonisierung anderer als Ventil für Druck und Überforderung können in vielen Organisationen beobachtet werden. Die Autorinnen zeigen auf, welche problematischen «Einladungen» solche Situationen für Beratende bereithalten und fordern dazu auf, sich von Lösungen zu verabschieden, die Unmögliches möglich machen sollen. Stattdessen gehe es darum, Unlösbarkeit auszuhalten und nach persönlich verantworteten Entscheidungen zu suchen. Dazu werden konkrete Strategien und Haltungen aufgeführt. Der nächste Abschnitt widmet sich der Kommunikation und Vertretung neu gefundener Standpunkte. Glücklicherweise werden die dazugehörigen Herausforderungen nicht verschwiegen. Zusammenfassend und übersichtlich werden 15 Reflexionsfragen aufgeführt, welche Betroffenen und Beratenden zur Verfügung stehen, um sich durch das Geflecht von beruflichen Dilemmas zu angeln.

Es gelingt den Autorinnen, auf 95 Seiten (!) theoretisch fundiert und praxisnah reflektiert Ansätze für einen bewussten Umgang mit beruflichen Zwickmühlen zu entfalten.

Madeleine Bähler



Julika Zwack / Ulrike Bossmann

Wege aus beruflichen Zwickmühlen

Navigieren im Dilemma

Vandenhoeck & Ruprecht • 2017 • 95 Seiten • Ca. CHF 20

ISBN 978-3-525-40507-9

Wenn das fleissige Bienenchen einen dicken Fisch an der Angel hat

Wer im Coaching nach neuen Wegen sucht, Klient:innen auf eine etwas andere Art zu erreichen, wird in *Bilder bewegen* von Birgitta Schuler fündig. Das Buch bietet eine fundierte und inspirierende Lektüre, die Theorie aus Neurobiologie und Sprachphilosophie verbindet. Schuler lädt dazu ein, Sprache nicht nur zu verstehen, sondern bewusst und kreativ einzusetzen. Es ist ein lebendiger Werkzeugkasten, der zeigt, wie Metaphern als Türöffner für Veränderung wirken können.

Das Herzstück des Buches ist Schulers Plädoyer für einen «metaphernsensiblen Beratungsstil». Sie erklärt, wie Klient:innen durch ihre eigenen Sprachbilder neue Perspektiven entwickeln und Blockaden überwinden können. Wer diese Bilder aufgreift und sensibel damit arbeitet, kann Veränderungsprozesse gezielt anstossen. Besonders wertvoll sind die Fall-

beispiele, die illustrieren, wie Metaphern, sei es ein «festgefahrener Zug», eine «Sackgasse» oder «unter Druck stehen», Bewegung in den Coaching-Prozess bringen. Die konkreten Fragen lassen sich direkt in die Praxis umsetzen und erweitern den sprachlichen Spielraum von Coachinnen und Coaches.

Offen bleibt, wie mit Klient:innen umzugehen ist, die wenig Zugang zu Bildern haben oder metaphorischer



Arbeit skeptisch gegenüberstehen. Für Coaching-Neulinge ist das Buch stellenweise anspruchsvoll. Es richtet sich vor allem an erfahrene Coachinnen und Coaches, Berater:innen und Supervisor:innen, die ihre Praxis um eine kreative, sprachensible Dimension erweitern möchten.

Fazit: Das bereichernde Buch macht Lust und Mut, Metaphern bewusst in der Beratungspraxis einzusetzen. Gleichzeitig zeigt es, dass dieser Ansatz Übung, Sensibilität und eine klare Haltung erfordert. Wer sich mit Experimentierfreude auf diese Reise einlässt, wird mit einem neuen Blick auf die Kraft der Sprache belohnt und gewinnt ein mächtiges Werkzeug für die Beratungspraxis.

Angelica Moser

Birgitta Schuler

Bilder bewegen – Coaching mit Metaphern

Junfermann Verlag • 2023 • 208 Seiten • CHF 38

ISBN 978-3-7495-0445-9



IAP
Institut für Angewandte
Psychologie

Systemdynamiken verstehen – Beratungskompetenz für komplexe Organisationen vertiefen

DAS Systemdynamiken in Organisations- beratung & Coaching

DAS 30 ECTS

Der Studiengang vermittelt ein vertieftes Verständnis psychischer und organisationaler Dynamiken und stärkt die Fähigkeit, diese in Beratungsprozessen professionell zu nutzen. Er dient als fundamentaler Baustein für den MAS Organisationsberatung, Coaching & Supervision, indem er die persönliche Beratungshaltung, Selbstreflexion und systemtheoretische Kompetenz der Teilnehmenden gezielt weiterentwickelt.



Start: 3. Juni 2026



Entwicklung mit Geschichte. Wirkung mit Zukunft.

Der bso feiert 50 Jahre professionelle Beratung – und das Coachingzentrum blickt auf 25 Jahre gemeinsame Geschichte zurück.

Mit dem **einzigartigen MAS-Lehrgang Coaching, Resilienz & Supervision** steht das Coachingzentrum in der Tradition des bso für höchste Qualität und nachhaltige Wirksamkeit in der Beratung.

25 Jahre  **coachingzentrum**
Beratungsbildung mit Wirkung





Berner
Fachhochschule



Weiterbildung, die wirkt!

**Fachkurs Motivierende Gesprächsführung
in der Systemischen Beratung**

6 Kurstage, September bis Oktober 2026

**Fachkurs Systemische Beratung mit
Persönlichkeitsanteilen**

6 Kurstage, Oktober 2026 bis Februar 2027

Kurs Systemische Beratung KOMPAKT

3 Kurstage, 26.–28. August 2026

Jetzt anmelden: bfh.ch/systemische-beratung

**MAS/DAS Systemische Supervision und Systemisches
Coaching**

Start im Juni 2026

Jetzt anmelden: bfh.ch/supervision-coaching

CAS Grundlagen der Mediation

18 Studientage, August 2026 bis April 2027

CAS Konfliktmanagement

18 Studientage, November 2026 bis September 2027

Jetzt anmelden: bfh.ch/mediation

► Soziale Arbeit



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Soziale Arbeit

Weiterbildungen für Coaching, Beratung & Führung

Jetzt mehr erfahren.



www.fhnw.ch

Certificate of Advanced Studies
Start: 21. September und 23. November 2026

Teamdynamik

Prozessorientiert führen und beraten: Selbstorganisation in Gruppen, geeignete Führungsstrukturen und transparente Entscheidungsprozesse gestalten.

Certificate of Advanced Studies
Start: 26. Oktober 2026

Coaching in der Arbeitsintegration

Erwerbslose Menschen in ihrem Potenzial und ihren Ressourcen für die Stellensuche aktivieren.

Certificate of Advanced Studies
Start: 8. April 2026

Philosophisch handeln & führen

Dialog und Leadership: komplexe Situationen und nachhaltige Entscheidungen mit philosophischen Gesprächs- und Coachingmethoden neu denken.

Certificate of Advanced Studies
Start: 22. September 2026

Mindful Leadership

Für mehr Klarheit im beruflichen Alltag, gesunde Selbstführung und tragfähige Beziehungen im Team.

Certificate of Advanced Studies
Start: 28. April und 23. September 2026

Coaching in Organisationen

Kompetenzen zu: Konflikten, Teams, Rollen, Leistungsprozessen und Veränderungsprojekten.



Weiterbildungsinstitut für lösungsorientierte
Therapie und Beratung

GEMEINSAM FÜR QUALITÄT, DIE BEWEGT

Damit aus „Super“ Visionen echte Qualität wird, setzt das wilob auf höchste Standards. Exzellente Dozierende, fundierte Konzepte und starke Kooperationen sind bei uns kein Zufall, sondern Programm.

Ein starker BSO ist das Fundament, auf dem diese Entwicklung wachsen kann. Wir gratulieren herzlich zum Jubiläum und freuen uns, als Kollektivmitglied gemeinsam Zeichen zu setzen!

Qualität aus Leidenschaft.

www.wilob.ch



zhaw

IAP
Institute of Applied
Psychology



State-of-the-art coaching, enriched by artificial intelligence

17 Sept
2026

Coaching Perspectives 2026

Artificial Intelligence is already reshaping coaching practice. Join us at the one-day conference that brings together international experts to explore how coaching can be responsibly enriched by AI.

In Kooperation mit:

n|w Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Soziale Arbeit

Hauptsponsor:





B Berner
Fachhochschule

Paul Gagarin/Stocksy United

Weiter mit Bildung

Menschen begleiten.
Teams reflektieren.
Organisationen
wirksam gestalten.

Vom SAS über CAS bis EMBA und MAS:
Coaching & Beratung – Gruppendynamik –
Leadership – Management. Praxisnahe
Weiterbildungen zur professionellen Ent-
wicklung von Fach- und Führungskräften.

Weiterbildung BFH Wirtschaft

► Wirtschaft




Wir gratulieren dem bso zu seinem 50sten und allen seinen Mitgliedern zu ihrem konsequenten Engagement für die Beratungsqualität.




www.ief-zh.ch

IEF, Institut für systemische Entwicklung und Fortbildung
Schulhausstrasse 64, 8002 Zürich,
Tel. +41 (0)44 362 84 84, ief@ief-zh.ch, www.ief-zh.ch



Psychotext.ch

Websites für Coaches, Supervisorinnen und Organisationsberater



Stefan Krucker
Webdesigner,
Texter und Psychologe

- 11 Jahre Erfahrung
- 250 realisierte Projekte
- Persönliche Beratung
- Attraktive Preise
- Inklusive Textredaktion
- Inklusive SEO

**Jubiläumsangebot
für bso-Mitglieder:**
psychotext.ch/bso



Connecting the dots

Wir freuen uns auf die neusten Verbindungen mit Angeboten in **Systemischer Führung**:

Reinventing Leadership

8 Tage Führungskurriculum
systemisch, innovativ, praxisnah, persönlich

Leadership Journal Club

Ein inspirierender Diskussions- und Austauschraum

Demnächst Beginn neuer Beratungs-Curricula:

CAS (FH) in systemischer Organisationsberatung

CAS (FH) in systemischer Supervision

DAS (FH) in Coaching & Organisationsberatung

DAS (FH) in Coaching & Supervision



isi – institut für systemische impulse Zürich
www.systemische-impulse.ch



Fachhochschule Nordwestschweiz
Pädagogische Hochschule

20 JAHRE
FHNW



CAS Integrativ-systemische Beratungsansätze

Das Beratungskonzept schärfen, vertiefen und weiterentwickeln

Das CAS-Programm bietet einen lebendigen Reflexions- und Entwicklungsraum, in dem Sie Ihr Beratungskonzept mithilfe erlebnisorientierter Übungen, prägnanter theoretischer Impulse und ko-kreativen Lernräumen weiterentwickeln und vertiefen können. Der persönliche Zugang wird über den integrativ-systemischen Ansatz gestärkt, sodass Sie Ihre Beratungstätigkeit klar, fundiert und kreativ ausüben können.

Leitung: Dr. Jean-Paul Munsch

Start: Donnerstag, 20. August 2026, Campus Brugg-Windisch

Weitere Informationen und Anmeldung:

fhnw.ch/wbph-cas-isba



Als schweizerischer Berufsverband vereint die Swiss Coaching Association (SCA) professionell arbeitende Business Coaches sowie betriebliche Mentorinnen und Mentoren. Sie teilt mit dem BSO das Engagement für Qualität, Ethik und Professionalität und gratuliert herzlich zum 50-jährigen Jubiläum.



AUSBILDUNGSINSTITUT PERSPECTIVA

Mediation | Coaching | Supervision | Kommunikation und mehr

**BRINGT IHRE
AUS UND WEITERBILDUNG
IN SCHWUNG**



Auberg 9 | 4051 Basel | www.perspectiva.ch

S V E B
F S E A

anerkanntes AdA-Angebot
offre FFA reconnue
offerta FFA riconosciuta
programme ToT recognised

EDUQUA



FSM

Ausbildungspartner  bso

n|w

Fachhochschule Nordwestschweiz
Pädagogische Hochschule

20 JAHRE
FHNW



Fachtagung: Traumasensibilität in Beratung und Supervision

Traumatische Erfahrungen prägen nicht nur die Betroffenen selbst, sondern wirken oft auch in Beratungs- und Betreuungskontexten weiter. Auf unserer Fachtagung kommen Expertinnen aus den Bereichen Psychotraumatologie, Beratung und Supervision zusammen. Sie geben einen praxisnahen Einblick in zentrale Fragestellungen und vermitteln Methoden für eine traumasensible Beratung.

Freitag, 6. November 2026

Campus Brugg/Windisch, direkt beim Bahnhof Brugg

Weitere Informationen und Anmeldung:

fhnw.ch/wbph-traumasensibilitaet



Beziehungsgestaltung im Coaching – Begegnung statt Behandlung

Das dialogische Prinzip nach Martin Buber

«Im Schauen eines Gegenübers erschliesst sich dem Erkennenden das Wesen. [...] Im Schauen war er kein Ding unter Dingen, kein Vorgang unter Vorgängen, sondern ausschliesslich gegenwärtig» (Buber 1923, S. 50).

Prof. Dr. Volker Kiel

Meine Faszination für die Unmittelbarkeit menschlicher Begegnung begann im ersten Kurs einer mehrjährigen Ausbildung in Gestalttherapie im Herbst 1997. Hier wirkte schon einer meiner ersten Lehrtherapeuten, Tom Frazier, damals im Alter von 78 Jahren, viel mehr durch seine Präsenz oder sein «Gegenwärtigsein» als über Worte: durch seinen Gesichtsausdruck, seine Stimmlage, Tonalität und vor allem durch seine Art, sein Gegenüber anzuschauen. Durch seine Art, dir als Mensch echt und wohlwollend zu begegnen – von Mensch zu Mensch. Gewöhnlich sagte Tom: «Sprich jetzt nicht, bleibe bei deinem Gefühl, ich sehe dich!» Ja, ich fühlte mich auf eine ungewohnte und unsagbare Art wirklich gesehen. Und das tut uns wohl. Diese Begegnungen haben mich persönlich berührt und bewegt, in meinem Menschsein geprägt.

Es ist ein absichtsloses, unverstelltes Schauen, ohne dabei in einem bestimmten Licht beim anderen erscheinen zu wollen: «[...] es ist ein »spontaner«, ein »unbefangener« Blick, er ist zwar selbstverständlich nicht unbeeinflusst von der Absicht, sich

dem anderen verständlich zu machen, aber er ist unbeeinflusst von einem Gedanken darüber, welche Vorstellung von der Beschaffenheit des Blickenden er in dem Angeblickten erwecken kann oder soll», schreibt der Anthropologe und Existentialphilosoph Martin Buber (1962, S. 278).

«Sein» und nicht «Scheinen» ist das Fundament einer echten Begegnung – insbesondere auch zwischen Coach:in und Klient:in.

Barry Stevens schreibt in den 1960er-Jahren in ihrem Buch «Don't push the river» (1970/2000), dass die Navajo-Indianer sich begrüßen mit: «Ich sehe dich!» Dem Volk der Zulu in Südafrika wird nachgesagt, dass sie sich begegnen mit «Sawubona» («Ich sehe dich!») und das Gegenüber antwortet «Ngikhona» («Ich bin hier!»). Oder «Jabo Sawubona» («Ich sehe dich auch!»). In Indien sagen sie «Namaste» («Ich verneige mich vor dem Göttlichen in dir!«).



Martin Buber



Tom Frazier



Barry Stevens

Es scheint ein ureigenes und existenzielles Bedürfnis des Menschen zu sein, sich gesehen zu fühlen. Sich gesehen fühlen kann uns im Innersten berühren.

In meiner Praxis als Coach, Berater und Lehrsupervisor nehme ich das Bedürfnis von Klient:innen wahr, nicht «behandelt», sondern in ihrer «Wesenheit» (Goldstein, 1934), in ihrem Sein gesehen und bestätigt zu werden. Dieses existenzielle Bedürfnis, als einzigartige Person erkannt und anerkannt zu werden, ist dem Menschen innewohnend, und scheint im Coaching für Momente aus dem Hintergrund des eingebrachten Themas mehr oder weniger deutlich hervor. Den Menschen in seiner Wesenheit zu schauen, geschieht in *Begegnung*.

«Alles wirkliche Leben ist Begegnung», sagt Martin Buber (1923, S. 18). *Begegnung ist etwas dem Menschen Existenzielles.*

Was ist hier mit Begegnung gemeint?

Was geschieht zwischen Menschen, wenn sie sich begegnen? Und: Wie ist Begegnung möglich?

Begegnung geschieht *zwischen* Menschen. Sie ist weder in dir noch in mir, sie geschieht weder ohne dich noch ohne mich. Begegnung ist Gegenwart *zwischen* uns, sie geschieht zwischen dir und mir. In diesem Zwischen ist *Berührung* möglich, wenn für einen Moment mir etwas Wesenhaftes erscheint und von meinem Gegenüber geschaut ist. Dieses mir Wesenhafte ist über das Schauen meines Gegenübers gesehen und berührt. Dieser wundersame Moment könnte «heilend» wirken, wenn mein Gegenüber das sich Zeigende bestätigt und bejaht. Martin Buber sagt: «In seinem Sein bestätigt will der Mensch durch den Menschen werden und will im Sein des anderen eine Gegenwart haben. Die menschliche Person bedarf der Bestätigung, weil der Mensch als Mensch ihrer bedarf» (1978, S. 36). Und wenige Zeilen später führt er fort, dass der Mensch heimlich und scheu nach einem «Ja» des Seindürfens Ausschau hält, «das ihm nur von menschlicher Person zu menschlicher Person gegeben werden kann (ebda., 1978, S. 37).

An dieser Stelle nehme ich eines vorweg: «Je mehr ich es will, desto weniger geschieht es!» Existenzielle Berührung gehört zu den Phänomenen, die uns nicht verfügbar sind, die ich nicht willentlich machen, sondern nur ermöglichen kann. Es geht um eine Haltung des «absichtslosen Wirkens», auf die ich später noch genauer eingehen werde.

Welche besondere Qualität des Zwischenmenschlichen ist hier gemeint?

Welche Art der Begegnung ist berührend?

Der anthropologische und existenzialphilosophische Ansatz von Martin Buber hat schon früh etwas Tieferes in mir angesprochen und ich tauche immer wieder in seine Schriften ein. Seine Worte bewirken in mir eine unaussprechliche Ahnung vom Phänomen menschlicher Begegnung begleitet von Sinn und Erfülltsein und beeinflussen meine eigene Praxis auf ungewollte Art. Im Folgenden werfen wir einen Blick auf seine Überlegungen zum «Dialogischen Prinzip», die auch die Humanistische Psychologie und insbesondere den Gestaltansatz weitreichend beeinflusst haben.

Nach Buber ist die Haltung des Menschen zur Welt zwiefältig, je nachdem, welches *Grundwort* er spricht (Buber, 1923, S. 9). Die beiden Grundworte, die dem Menschen zu sprechen gegeben sind und die sein Verhältnis zur Welt kennzeichnen, heißen Ich-Es und Ich-Du. Die Grundworte treten immer als *Wortpaar* auf. Das bedeutet auch, das Ich steht entweder mit einem Es oder mit dem Du in Beziehung. Dabei sind die Wortpaare eher als zwei Pole zu betrachten, die in einem Moment mehr oder weniger ausgeprägt sind. Spricht er sein Gegenüber als Es an, so befindet sich das Ich in der Welt des *Eingreifens, Gebrauchens, Benutzens, Verwertens, Fertigwerdens*. Diese Subjekt-Objekt-Beziehung ist dem Menschen vertraut und prägt sein alltägliches Leben und Erleben. *Er erfährt die Welt und seine Mitmenschen*. Dabei ist die Erfahrung *im* Menschen und nicht zwischen Menschen, insofern ist sie immer schon etwas Vergangenes (ebda., S. 13). «Erfahrung ist Du-Ferne» (S. 16).

Spricht der Mensch sein Gegenüber als Du an, so steht er in Beziehung. Das Ich ist gegenwärtig, ersinnt und erlebt die Gegenwart unmittelbar *zwischen* Ich und Du. Auch wenn Buber hier von Grundwort spricht, meint er vielmehr eine Haltung zum Gegenüber, die vor allem sich nichtsprachlich äussert. Die heilende Kraft geht aus einer Begegnung von einem Ich zu einem Du hervor, zum Gegenpol einer Ich-Es-Beziehung.

Ich-Du ist eine direkte gegenseitige Beziehung, eine grenzenlose Beziehung zum anderen. Sie ist Begegnung mit einer unmittelbaren Gegenwart. Ich-Du ist wahre Begegnung. Ich-Es ist «Vergegnung», Begegnung mit einem Gegenstand, einem Objekt. Das analysierende, messende und beurteilende Ich in Verbindung mit einem Es. Diagnostizierende Augen und Ohren, die den anderen durchleuchten wollen (ebda., S. 15 ff.).

Dabei ist unsere übliche Art bzw. unsere gewöhnliche Wirklichkeit eine Beziehung zu einem Es. In der alltäglichen Begegnung kategorisieren, beschreiben und bewerten wir unsere Mitmenschen. Wir schaffen uns Bilder, Vorstellungen und (Vor-)Urteile. Währenddessen wandelt sich auch das Wesen des Ich: Das Ich, welches Es spricht, ist ein anderes Ich, welches Du spricht, sagt Buber in seiner Einführung zu «Ich und Du» (1923) und führt weiter aus: «Die Beziehung zum Du ist unmittelbar. Zwischen Ich und Du steht keine Begrifflichkeit, kein Vorwissen und keine Phantasie; und das Gedächtnis selber verwandelt sich, da es aus der Einzelung in die Ganzheit stürzt.» (S. 18)

Der Gestalttherapeut Stephen Schoen versucht durch seine Ausführungen uns deutlich zu machen, wie sich unser Ich wandelt, je nachdem, ob wir unser Gegenüber als Du begegnen oder als Es behandeln: «Was ist es [Ich-Du] eindeutig nicht? Nicht das, was den Grossteil unseres Lebens ausmacht: Es ist nicht, was wir beobachten, messen, kategorisieren, integrieren. Es ist nicht in Raum, Zeit, Ordnung oder Ursächlichkeit gefasst. Es ist nicht das Produkt der Vergangenheit oder der nützlichen Gegenwart. Und dennoch brauchen wir für alle diese Myriaden von Phänomenen keine anderen Personen der Handlung. Stattdessen verändern wir unsere Beziehung zum anderen, der jetzt eine Art Gegenstand wird, eine Summe von Eigenschaften, etwas, das «festzuhalten» ist, etwas, das berechnet werden kann. Der andere ist nicht mehr Du, sondern Es [...]. Und das Ich in Verbindung mit dem Es, das messende und beurteilende Ich, ist ein anderes als das Ich in Verbindung mit dem Du.» (Schoen 1990, S. 109).



Prof. Dr. Volker Kiel

ist Lehrsupervisor, Berater und Dozent am Institut für Angewandte Psychologie (IAP) der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). Seit über 25 Jahren ist er als Coach, Teamentwickler und Organisationsberater tätig. Zu diesen Themen leitet er verschiedene Weiterbildungen und Studiengänge. Er ist ausgebildeter Gestalttherapeut und hat zusätzlich langjährige Weiterbildungen in Hypno-systemischer Beratung (Gunther Schmidt), in lösungsorientierter Kunsttherapie (Gisela Schmeer) und in gestaltorientierter Gruppentherapie (Erhard Doubrawa) absolviert. Er ist Mitglied im Berufsverband für Beratung, Pädagogik & Psychotherapie (BVPPT) in Deutschland und im Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung (bso) in der Schweiz. ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, IAP Institut für Angewandte Psychologie, Pfingstweidstrasse 96, Postfach 707, CH-8037 Zürich
volker.kiel@zhaw.ch

Der Wandel von Ich-Du zu einem Ich-Es geschieht also fließend. Mit anderen Worten: Je nach Haltung lässt sich in jedem Es das Du ansprechen und für einen Moment werden, wobei uns dieses Du wieder zu einem Es wandelt. Dabei lassen sich die Momente des Ich-Du nicht machen und auch nicht festhalten. Wir müssen lernen, «die Huld ihrer Ankünfte und die Wehmut ihrer Abschiede» (Buber 1923, S. 41) zu akzeptieren.

Demnach haben wir die Möglichkeit, zwei unterschiedliche Haltungen zu unserem Gegenüber einzunehmen, welche sich jeweils in einem anderen Ich äussert. Wir verfehlen unser Gegenüber aus einem Ich, das ichbezogen und objektbezogen in Beziehung tritt, im Gegensatz zu einem Ich, das den gegenüberseienden Menschen als Du anspricht. Das erste Ich bezeichnet Buber als «Eigenwesen», das zweite als «Person» (ebda., S. 76).

Wie ist das möglich, mein Gegenüber als Du anzusprechen?

Voraussetzung für echte Begegnung ist, dass wir mit all unseren Sinnen anwesend sind. Wir sind ganz in der Gegenwart im «Hier und Jetzt»: Eine vollkommene Präsenz der Wirklichkeit. Wir nehmen den Menschen uns gegenüber *ausschliesslich* wahr, *umfassen* ihn in seiner Ganzheit, Einheit, Einzigartigkeit und Anderheit und *bestätigen* ihn, wir bejahen ihn. Wir sind unmittelbar bezogen auf den anderen und sind nicht durch eigene Absichten, Zwecke, Erwartungen, Sehnsüchte, Gier, Phantasien oder Wertungen geleitet.

Wir sehen oder werten unser Du nicht als Mittel für etwas anderes, sondern schauen den anderen in seinem Wesentlichen: «Alles Mittel ist Hindernis. Nur wo alles Mittel zerfallen ist, geschieht die Begegnung.» (ebda., S. 19). Dieses Ich ist jetzt hier in der Gegenwart bei dir anwesend: absichtslos, harmlos und offen für das, was zwischen Ich und Du geschieht. Nicht neugierig, sondern sinnlich anwesend und gewahr seiend.

Zusammenfassend können wir also sagen: Präsenz, Ausschliesslichkeit, Umfassung, Bestätigung, Absichtslosigkeit erlauben Momente von Ich und Du. Zudem wenden wir uns dem anderen als Person hin, rückhaltlos aus dem eigenen Sein. Wir leben aus unserer Ganzheit: «Ich bin.» Buber sagt: «Im echten Gespräch geschieht die Hinwendung zum Partner in aller Wahrheit, als Hinwendung des Wesens.» (1962, S. 293).

In meiner Praxis Sorge ich für einen Rahmen, in welchem wahrhaftige Begegnungen sein dürfen:

die Möglichkeit eröffnen, sich zu geben und hinter dem Schein des Charakters, wahrhaft und wesentlich sein zu dürfen. Das Risiko eingehen, sich rückhaltlos zu zeigen, durch die Maske erblickt zu werden. Ich selbst zu sein. Das Ich darf sich in Begegnung mit einem Du verwirklichen. Dabei ist diese *Gestalt*, die im Du für das Ich sichtbar wird, nicht greifbar, beschreibbar oder erfahrbar – sie ist gegenwärtig, so Buber (vgl. ebda., S. 17).

Eine Gefahr ergibt sich, wenn wir beabsichtigen, unser Gegenüber im Ich-Du begegnen zu wollen. Gerade diese Absicht führt zur Vergegenständlichung des anderen und bereits zur «Vergegnung». Sie artet nicht selten aus in künstlichem Getue und verhindert echtes In-Beziehung-Sein und unmittelbaren Kontakt. Das Gegenüber wird zu einem Objekt meines Vorhabens: «Das Du begegnet mir von Gnaden – durch Suchen wird es nicht gefunden.» (ebda., S. 18).

In manchen Begebenheiten könnte der:die Coach:in, aus welchen Gründen auch immer, geleitet sein von einem Bild, wie der:die Klient:in ihn bitte wahrnehmen sollte, und ihr in Gestalt dieses Gebildes in Erscheinung treten. In dieser unguten Dynamik ist der:die Coach:in nicht im Sein, sondern er verhält sich so, als ob er ein anderer wäre, das Ich ergibt sich im Schein. «Ich bin so!», ist hier am Werke und nicht «Ich bin!». Problematisch ist, wenn der:die Coach:in die Klient:innen für das Nähren des eigenen Selbstwertgefühls nutzt, tragisch ist es, wenn er Bewunderung ersucht, für einen vorgetäuschten Schein und nicht für sein «Sein». Im «Sein» suchen wir keine Bewunderung. *Wir sind*.

Die Begegnung zwischen Ich und Du lässt sich nicht einseitig aus einem Zielhorizont entwickeln. Wahrhafte Begegnung zwischen Menschen entsteht absichtslos und kann nicht absichtsvoll erzeugt werden. Es ist ein Phänomen, das unerwartet zwischen Menschen beidseitig hervortritt und erlebbar wird, so Buber: «Das Du begegnet mir. Aber ich trete in die unmittelbare Beziehung zu ihm. So ist die Beziehung Erwähltwerden und Erwählen, Passion und Aktion in einem.» (ebda., S. 18).

Ich und Du kann man nicht machen, sondern nur zulassen.

Für mich scheint dieses Phänomen des unmittelbar Wirklichen und des Wahrhaften wesentlich für unsere Entwicklung zum «Menschsein». In einem flüchtigen Augenblick mein Gegenüber im Wesen

unmittelbar schauen und sehen sowie von meinem Gegenüber geschaut und gesehen werden, ohne das wesentlich Eingesehene sagen oder benennen (zu können). Diese existenziellen Momente der in Sprache unfassbaren Unmittelbarkeit und Gegenseitigkeit zwischen Menschen leiten meine Coachingpraxis. Diese Momente bilden den Wesenskern von Coaching, der über alles Inhaltliche hinausgeht: das «Zwischen» den Menschen. Diese sinnliche Unmittelbarkeit eröffnet eine existenziell wohlthuende, ja sogar heilende Dimension des Lebens. Für einen Augenblick meine Gedanken, Beschreibungen, Annahmen und Deutungen über den:die Klient:in, ja die gut gemeinten absichtsvollen Techniken, Instrumente oder Fragen beiseitelegen und als Person den Menschen mir gegenüber schauen. Ist das möglich?

Abgesehen von den wenigen Momenten einer unmittelbaren, gegenwärtigen und durch Begriffe unfassbaren Beziehung zum «Sein» bestimmen überwiegend subjektive Vorstellungen und Beschreibungen die Bedeutung von den wahrgenommenen «Dingen» der uns gegebenen Welt. Buber geht sogar davon aus, dass wir nur in einer «Es-Welt» unser Leben «einrichten» und leben können. In einer Welt von Dingen und Objekten, von Gebrauchen, Erfahren und Beschreiben. Jedoch wird der Mensch erst am Du zum Menschen: «In blosser Gegenwart lässt sich nicht leben, sie würde einen aufzehren, wenn da nicht vorgesorgt wäre, dass sie rasch und gründlich überwunden wird. Aber in blosser Vergangenheit lässt sich leben, ja nur in ihr lässt sich ein Leben einrichten. Man braucht nur jeden Augenblick mit Erfahren und Gebrauchen zu füllen, und er brennt nicht mehr. Und in allem Ernst der Wahrheit. Ohne Es kann der Mensch nicht leben. Aber wer mit ihm allein lebt, ist nicht der Mensch.» (ebda., S. 43).

Ja, wer sein Gegenüber als Objekt betrachtet, ihn oder sie gebraucht, verwendet, beansprucht oder gar konsumiert, erfährt und beschreibt, kategorisiert und bedeutungsvoll versieht, schafft sich seine eigene geordnete und Nutzen bringende Welt. Jedoch bleibt dem Menschen hinsichtlich dieser Weltschau das Du verwehrt, welches das Leben durch das Wesentliche bereichert und uns erst zum Ich werden lässt: «Der Mensch wird am Du zum Ich.» (ebda., S. 36). Dieses nicht gelebte Ich könnte in uns eine merklich spürbare, jedoch sprachlich nicht fassbare Spur von fehlender Sinnhaftigkeit, unerfüllter Sehnsucht, von Lieblosigkeit oder Freudlosigkeit hinterlassen. Eine Ahnung

davon, etwas Wesentliches im Leben nicht zu verwirklichen. Das unaussprechliche Gefühl, etwas Existenzielles nicht zu leben.

Auch mehr als hundert Jahre nach der Herausgabe von Bubers «Ich und Du» (1923) ist es heute in meiner Praxis mehr denn je ein Anliegen, Menschen auf eine Weise zu begegnen, wodurch sich im Inneren etwas rührt, sich bewegt und sich zwischenmenschlich hervortut. Etwas, das sich vielleicht schon lange nicht mehr zeigen durfte oder sich nicht getraut hat und uns selbst fremd geworden ist: *Das Du*.

Aus meiner Sicht sind die Gedanken von Martin Buber in der heutigen schnelllebigen medial verzerrten Welt äusserst bedeutsam. Auch der Einsatz von KI im Coaching könnte durch seinen Blick auf das Menschliche kritisch infrage gestellt werden, wenn wir es ernst nehmen, Menschen in ihrer Ganzheit, Einheit, Einzigartigkeit und Anderheit unmittelbar zu begegnen und uns darüber zum «Menschsein» entwickeln.

Ausser Frage steht, dass KI für inhaltliche Fragen oder für fachlichen und sachlichen Rat von vielen Menschen sehr geschätzt wird und von hohem Nutzen zu sein scheint: KI als Fach- und Lebensberater ist jetzt schon für viele ein unentbehrlicher Begleiter geworden. Es ist erstaunlich, was KI da leistet. Jedoch ist hier etwas anderes gemeint: Für die persönliche Entwicklung des Menschen und zum Menschsein ist *Begegnung zwischen Menschen* entscheidend. Über KI wird

der Mensch durch eine Maschine errechnet und berechnet, auf Wahrscheinlichkeiten reduziert und nach vorgeformten Schemata kategorisiert, wobei ihm ein menschliches Gegenüber vorgetäuscht wird. Er wird zu einem Objekt degradiert, das die Macher:innen und Programmierer:innen nur in «Zahlen» und als zahlender «User» interessiert. Die Maschine hat kein «Zwischen», kein Gegenüber, noch nicht einmal ein Objekt oder ein Es, sondern nur Input, Daten, Rechenprozesse. Die Maschine *lebt* keine Beziehung und zugleich ist sie so geschaffen und programmiert, dass sie den Menschen behandelt und etwas vortäuscht. Die Maschine empfindet kein Interesse, kein Wohlwollen, keine Verpflichtung oder Liebe, sie hat keinen Körper, keinen Geist und keine Seele. Sie ist seelenlos. Eine Maschine, die Inhalte generiert, ohne nonverbale Signale oder sichtbare körperliche Resonanzen. Es ist schlicht *falsch*, wenn die Maschine generiert: «Ich habe Interesse an dir!» Wie würden wir uns in Beziehung zu einem: einer Coach:in fühlen, wenn wir spürten, dass dieser uns Interesse nur vorheuchelt? Menschen scheinen Empfindungen und Gefühle in die Maschine hineinzu projizieren, ja sogar Liebe, ohne dass diese jemals erwidert wird. Das ist nur möglich, weil der Mensch einseitig in Beziehung zu ihr geht. Er befindet sich in einer perfektionierten Illusion, wobei sich im Inneren eine Spur bemerkbar machen könnte, dass irgendetwas fehlt. *Was fehlt? Das Du*.

Literatur

- Buber, M. (1978). Urdistanz und Beziehung. Beiträge zu einer philosophischen Anthropologie. Heidelberg: Lambert Schneider.
- Buber, M. (1962). Das dialogische Prinzip. Heidelberg: Lambert Schneider.
- Buber, M. (1953). Hinweise – Gesammelte Werke. Zürich: Manesse.
- Buber, M. (1923). Ich und Du. Leipzig: Insel.
- Goldstein, K. (1934). Der Aufbau des Organismus. Einführung in die Biologie unter besonderer Berücksichtigung der Erfahrungen am kranken Menschen. Paderborn: Wilhelm Fink.
- Schoen, S. (1990). Geistesgegenwart. Philosophie und literarische Grundlagen einer weisen Psychotherapie. Köln: EHP.
- Stevens, B. (1970/2000). Don't push the river. Gestalttherapie an ihren Wurzeln. Wuppertal: Peter Hammer.

50 Jahre bso

Wo Haltung auf Entwicklung trifft

Beratung ist heute allgegenwärtig. Sie verspricht Orientierung, Klarheit, Entwicklung. Doch echte Wirkung entsteht nicht durch Methoden allein. Sie entsteht dort, wo Beratung professionell verankert ist, wo Verantwortung übernommen wird und wo Qualität kein Werbeversprechen ist, sondern ein prüfbarer Standard. Genau für diesen Anspruch steht der bso, der Berufsverband für Coaching, Entwicklung und Organisationsberatung, seit fünfzig Jahren.

Die Arbeits- und Organisationswelt befindet sich seit Jahrzehnten im Wandel. Steigende Komplexität, neue Formen der Zusammenarbeit, wachsender Entscheidungsdruck und veränderte Rollenbilder haben den Bedarf nach professioneller Begleitung kontinuierlich erhöht. Was heute selbstverständlich erscheint, war es Mitte der 1970er-Jahre nicht. Beratung fand statt, aber oft ohne gemeinsame Standards, ohne klare Berufsverortung und ohne verbindliche Qualitätsvorstellungen.

Der Anfang: Beratung braucht mehr als Erfahrung

Als sich 1976 Fachpersonen in der Schweiz zusammenschlossen, um einen Berufsverband zu gründen, ging es nicht um Sichtbarkeit oder Marktpositionierung. Es ging um Haltung. Der damalige Berufsverband für Supervisoren und Praxisberater BSP entstand aus der Überzeugung, dass Beratung mehr sein muss als individuelle Erfahrung oder persönliches Talent. Sie braucht fachliche Fundierung, ethische Leitplanken und einen professionellen Rahmen.

Bereits in den Gründungszielen wird dieser Anspruch deutlich. Der Verband verstand sich als lebendige Kooperation seiner Mitglieder. Fortbildung, gegenseitige Information und kollegiale Anregung sollten die Arbeitsqualität stärken und das Engagement der Supervisor:innen fördern, ausdrücklich im Sinne der Klient:innen sowie der Institutionen, in denen sie tätig waren. Gleichzeitig sollte der Verband eine Plattform sein, um berufliche Interessen zu wahren und öffentlich zu vertreten.

Qualität war von Beginn an keine abstrakte Idee. Jedes Aktivmitglied war verpflichtet, in einer Kontrollgruppe mitzuwirken. Kollegiale Überprüfung, gemeinsame Reflexion und kontinuierliches Lernen waren kein Zusatz, sondern Kern des professionellen Selbstverständnisses. 1979 zählte der Verband

bereits 79 Mitglieder. Entscheidend war jedoch weniger das Wachstum als der gemeinsame Anspruch, Supervision als professionelles Instrument weiterzuentwickeln.

Professionalisierung und Öffnung

Mit den gesellschaftlichen Veränderungen der 1980er- und 1990er-Jahre wandelten sich auch die Kontexte von Beratung. Organisationen wurden komplexer, Veränderungsprozesse dynamischer, Führungsaufgaben anspruchsvoller. Supervision verlagerte sich zunehmend aus rein sozialen und pädagogischen Feldern in Organisationen, Verwaltungen und Unternehmen.

Der Verband reagierte auf diese Entwicklung, indem er sein Selbstverständnis erweiterte. 1995 erfolgte die Umbenennung in Berufsverband für Supervision und Organisationsberatung bso. Damit wurde sichtbar, dass professionelle Beratung nicht an ein einzelnes Berufsfeld gebunden ist, sondern überall dort relevant wird, wo Menschen gemeinsam arbeiten und Verantwortung tragen.

1997 war der bso Mitbegründer der europäischen Dachorganisation ANSE. Der Verband positionierte sich damit als Teil eines internationalen fachlichen Diskurses. Ein Jahr später folgte ein weiterer wichtiger Schritt: Die operative Leitung wurde vom Präsidium getrennt und eine eigene Geschäftsstelle in Bern aufgebaut. Professionalisierung wurde nicht als Selbstzweck verstanden, sondern als Voraussetzung für Verlässlichkeit, Transparenz und nachhaltige Entwicklung.

Qualität als gelebte Praxis

Parallel zum strukturellen Ausbau schärfte der bso seine Qualitätsinstrumente. Aufnahmeverfahren, Weiterbildungsanforde-

rungen und ethische Richtlinien wurden verbindlich formuliert. Qualität wurde nicht behauptet, sondern überprüfbar gemacht. Intervention, kontinuierliche Weiterbildung und später auch Portfolio- und Feedbacksysteme wurden zu festen Bestandteilen der Mitgliedschaft.

Diese Haltung erwies sich als tragfähig, als sich das Beratungsfeld weiter veränderte. Supervision wurde in vielen Institutionen kürzer und zielgerichteter eingesetzt. Reflexion blieb zentral, trat jedoch zunehmend in den Dienst von handlungsorientierter Unterstützung. Gleichzeitig entstanden neue Beratungsformate, insbesondere Coaching, das rasch an Bedeutung gewann.

Coaching: vom Trend zur professionellen Verortung

Mit der wachsenden Popularität des Coachings verschärfte sich eine zentrale Frage: Wie lässt sich Qualität sichern in einem Feld, in dem sich grundsätzlich jede:r Coach:in nennen darf. Coaching drohte zum unscharfen Allerweltsbegriff zu werden. Orientierung für Auftraggebende wurde zunehmend schwieriger.

Der bso reagierte nicht mit Abgrenzung, sondern mit Klarheit. 2004 nahm er Coaching offiziell als drittes Beratungsformat neben Supervision und Organisationsberatung auf. Dieser Schritt war bewusst gewählt und intern durchaus umstritten, erwies sich jedoch als vorausschauend. Der Verband verstand Coaching nicht als kurzfristiges Tool, sondern als Teil eines umfassenden Berufsbildes.

Als sichtbaren Ausdruck dieses Anspruchs führte der bso den geschützten Titel «Coach bso» ein. Damit machte der Verband erstmals explizit, was professionelle Coachingqualität bedeutet: eine fundierte Ausbildung, kontinuierliche Weiterbildung, verbindliche ethische Richtlinien sowie die Einbettung in ein Qualitätssystem mit Ombudsstelle. Der Titel war nicht als Auszeichnung für alle gedacht, sondern als Orientierungshilfe für Auftraggebende und als klares Bekenntnis zur Verantwortung gegenüber Markt und Gesellschaft.

Verantwortung im und für den Markt

Mit Qualitätskriterien, Ombudsstelle und transparenten Beratungsverzeichnissen übernahm der bso eine Rolle, die über die klassische Interessenvertretung hinausgeht. Der Verband verstand sich zunehmend als Garant für professionelle Beratung. Nicht im Sinne von Kontrolle, sondern im Sinne

von Schutz: für Klient:innen ebenso wie für seriös arbeitende Fachpersonen.

Diese Haltung war auch eine Antwort auf gesellschaftliche Entwicklungen. Verdichtung, Entscheidungsdruck, Burnout-Risiken und strukturelle Unsicherheiten machten professionelle Beratung zu einer notwendigen Infrastruktur moderner Arbeitswelten. Supervision, Coaching und Organisationsberatung wurden zu zentralen Instrumenten, um Reflexion, Orientierung und Handlungsfähigkeit systemisch-prozessorientiert zu ermöglichen.

Blick nach vorne

Heute vereint der bso über 1400 Mitglieder aus unterschiedlichsten Praxisfeldern. Trotz dieses Wachstums ist der Verband seinem Kern treu geblieben. Fachlicher Austausch, kritische Selbstreflexion und eine gemeinsame ethische Haltung prägen die Verbandskultur bis heute. Beratung wird nicht als schnelle Lösung verstanden, sondern als professioneller Prozess, der Entwicklung ermöglicht und Verantwortung ernst nimmt.

Fünfzig Jahre bso sind Anlass zur Rückschau, aber vor allem zur Auseinandersetzung mit der Zukunft. Welche Kompetenzen braucht Beratung morgen? Wie bleibt sie wirksam in einer immer komplexeren Welt mit kontinuierlichen Transformationen sowie digitalen, hybriden und zunehmend fragmentierten Arbeitswelten? Und welche Haltung trägt auch dann, wenn einfache Antworten nicht genügen?

Die Geschichte des bso zeigt, dass Offenheit für Wandel und konsequente Qualitätsorientierung kein Widerspruch sind. Sie sind die Voraussetzung dafür, dass Beratung Wirkung entfalten kann. Der bso versteht sich auch in Zukunft als lernende Organisation. Als Plattform für Austausch, Professionalisierung und Weiterentwicklung. Und als Verband, der Verantwortung übernimmt für eine Beratungspraxis, die Orientierung schafft und die Klient:innen dabei unterstützt, passende Lösungen zu finden. 50 Jahre bso stehen für Engagement, Professionalität und Verantwortung. Eine gute, solide Basis für eine zeitgemäße kund:innen- und marktorientierte Weiterentwicklung.

Timeline | 50 Jahre bso: Meilensteine einer Profession

Die Geschichte des bso ist keine lineare Erfolgsgeschichte, sondern eine Abfolge von Entscheidungen, Öffnungen und bewussten Grenzziehungen. Diese Auswahl zeigt prägende Momente, die Haltung und Entwicklung sichtbar machen.

1976

Gründung des Berufsverbands für Supervisoren und Praxisberater BSP

Zusammenschluss von Fachpersonen aus dem sozialen und pädagogischen Bereich. Ziel ist eine lebenslange Kooperation, fachliche Weiterentwicklung und die Stärkung der Arbeitsqualität von Supervision.

PRÄSENZLISTE 30.10.76		
Name	Vorname	Adresse
✓ Hönner	Elfrida	8049, Zürich - Heringg. Regensdorfstr. 14, 806 Jugendwohlfahrt, Regensdorf
✓ HUNSCHE	Bernard	Leinach 8, 8018 Bern
✓ Peter	Tom	Andersstr. 117, 8053 Zürich
✓ Susanne	Mari	Leinach 2, 8000 Thalwil
✓ Ueli	Johann	Leinach 1, 8018 Bern
✓ Gerhard	Frengle	Regensdorfstr. 14, 8063 Zürich
✓ Hanspeter	Keller	Grünerstr. 21, 8018 Langendorf
✓ Hans	Edwardsen	Halbweg 13, 8580 Rüschlikon
✓ Georg	Willi	Ueliwegstr. 244, 8045 Zürich
✓ Bruppacher	Sabine	Obdorfstr. 19, 8702 Allikon
✓ Trotsch	Anna	Kronegasse 7, 1700 Rapperswil
✓ Hanspeter	Stamm	Unt. Riemweg 116, 4057 Basel
✓ Veronika	Im	Tippelstr. 3, 8005 Zürich
✓ Barbara	Keller	Langwattstr. 44, 8125 Zollikon
✓ Eber	Helmut	Gwattstr. 79a, 8645 Gwatt
✓ Emil	Mayer	Helmutstr. 110, 2000 Bern
✓ Kohler	Therese	Hofstr. 24, 8032 Zürich
✓ Fritz	Düster	Hofstr. 24, 8032 Zürich
✓ Richard	Brühl	Hofstr. 24, 8032 Zürich
✓ Klaus	Brühl	Rindweg 92, 8053 Zürich

x Jugendpsychiatrie der Kanton / Strick

Einladung zur GRÜNDUNGSSAMMLUNG
des Vereins "Arbeitskreis der Supervisoren"

Datum: Samstag, 30. Oktober 1976
Ort: Schenkung Dapples, Flühgasse 80, 8008 Zürich
Dauer: ca. 9.00 - 12.00 / 13.30 - 16.00
Verpflegungsmöglichkeit in den umliegenden Restaurants

Tagesordnung

1. Festlegung des Tagesprogramms
2. Gründungsmission und Entscheidung über Zielsetzung und Name des Vereins
3. Diskussion und Abstimmung über die Statuten
4. Diskussion und Abstimmung über das Aufnahme-reglement
5. Wahlen (5 Vorstandsmitglieder, 3 Mitgliederkommission, 3 Mitglieder für Revisionskommission, 2 Rechnungsrevisoren)
6. Festlegung des Mitgliederbeitrags
7. Festlegung der nächsten Mitgliederversammlung
8. Bildung von Arbeitsgruppen
9. Verschiedenes

Schenkung Dapples		Heimleitung: H. U. Meier
Flühgasse 80, 8008 Zürich Telefon 01/53 80 65/66 Postfach 80-1781 Zürich, Kantonale Bank Agt. Neumünster		
BESCHLUSS-PROTOKOLL		
der Vereinsgründung der Supervisoren vom 30. Oktober 76 in der Schenkung Dapples.		
1. Die vorgelegten Statuten werden besprochen und wie folgt genehmigt:		
Art. 1: unverändert		
Art. 2: im Abschnitt B wird folgende Änderung getroffen: Bei der Planung und Schaffung der Ausbildungsprogramme von Supervisorenkursen und Lehrsupervisorenkursen.		
Art. 3: unverändert genehmigt.		
Art. 4: unverändert genehmigt.		
Art. 5: wird folgende Änderung vorgenommen: Der Verein besteht aus: Aktivmitgliedern mit vollem Stimm- und Wahlrecht. Gäste sind zugelassen. Ausserdem wird im zweitletzten Abschnitt folgender Satz eingefügt: Ein allfälliger Rekurs ist an die Rekurskommission zu richten und sinngemäss noch eingefügt: die aufgenommenen Supervisoren sind berechtigt, die Bezeichnung "Supervisor BSP" zu führen.		
Art. 6: unverändert		
Art. 7: unverändert		
Art. 8: unter Punkt C ist die Rekurskommission unter Punkt D ist die Rechnungsrevisoren aufzuführen.		
Art. 9/10/11: unverändert		
Art. 12: die Nummerierung ist wegzulassen.		
Art. 13: unverändert genehmigt.		

SCHENKUNG DAPPLES		- 2 -
Art. 14: es werden folgende Änderung angenommen: Die Wahlen finden zweijährlich statt, die Amtsdauer wird auf 6 Jahre beschränkt.		
Art. 15/16/17/18/19/20/21 sowie auch Art. 22 und 23 werden unverändert genehmigt.		
Beim Aufnahme-reglement wird die Variante B mit folgenden Änderungen genehmigt:		
- abgeschlossene Supervisoren-Ausbildung oder		
- Ausbildung im Bereiche der Agogik		
- eigene Supervisionserfahrung und Tätigkeit als Supervisor im Bereich der Agogik		
- sowie ausgewiesene Lehrsupervision		
- Mitarbeit in einer Kontrollgruppe, die sich vorwiegend mit Fragen der Supervision befasst.		
Beim Punkt 2 Aufnahme-prozedere wird im zweitletzten Abschnitt folgende Ergänzung angebracht: Tätigkeit als Supervisor nicht mehr ausübt und/oder mehr als 2 Jahre usw.		
Ausserdem ist sinngemäss folgender Satz einzufügen: Ein Austritt aus dem Verein ist unter schriftlicher Meldung bis zum September des laufenden Jahres möglich.		
Bei den Wahlen wurden in den Vorstand gewählt:		
Ruedi Böhmann	Gusti Kaufmann	
Barbara Keller	Bruno Gemperle	
Helene Zwemmer		
In die Rekurskommission:		
Christa Robinson		
Doris Keller		
H.U. Meier		
Als Revisoren:		
Sabine Bruppacher	Klaus Engler	
Der jährliche Vereinsbetrag wurde auf Fr. 50.-- festgesetzt.		

1977 39 Mitglieder nach einem Jahr

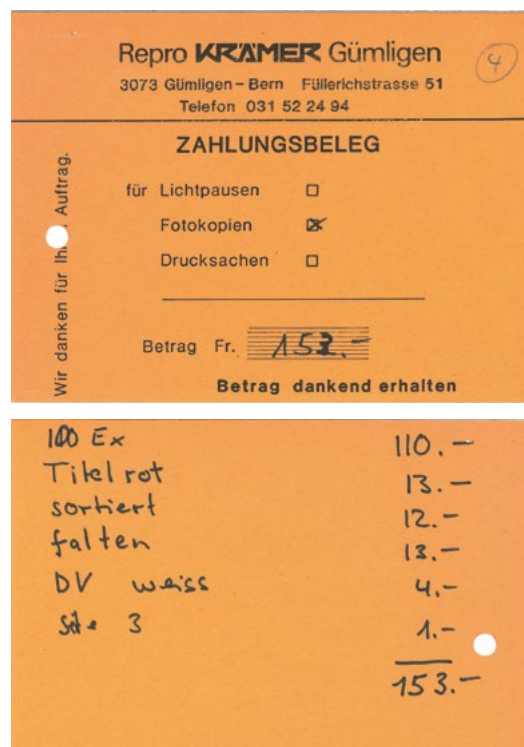
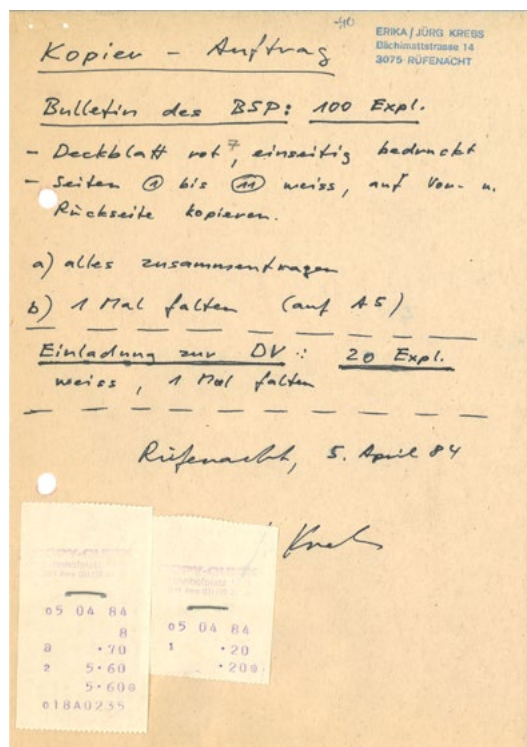
Der Verband wächst rasch. Entscheidend ist weniger die Zahl als der gemeinsame Anspruch an Qualität, Reflexion und professionelle Verantwortung.

1979 79 Mitglieder im November

Supervision etabliert sich als relevantes Instrument in Institutionen. Kontrollgruppen und kollegiale Reflexion werden verbindlicher Bestandteil der Mitgliedschaft.

1984 Der Verband wird professioneller

In den 1980er-Jahren festigt der Verband seine Strukturen. Aus- und Weiterbildungsfragen, Methodik und theoretische Fundierung rücken stärker in den Fokus. Der bso positioniert sich zunehmend als fachliche Instanz und schafft mit der eigenen Mitgliederzeitschrift eine Plattform für den fachspezifischen Diskurs.



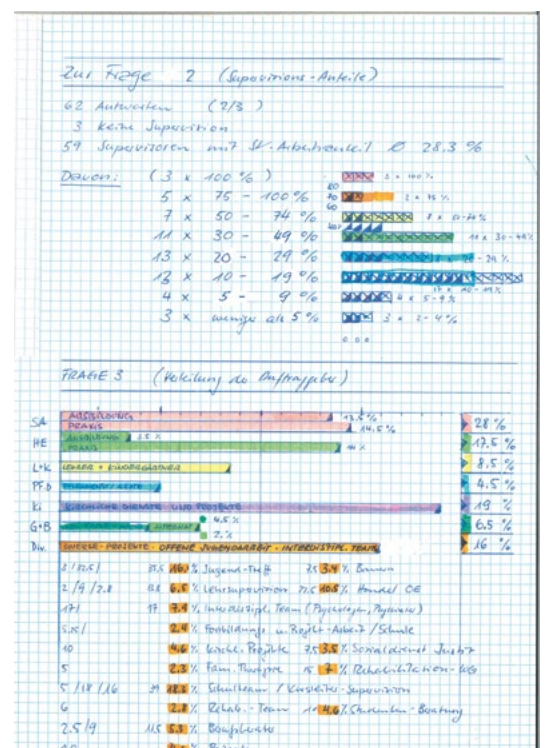
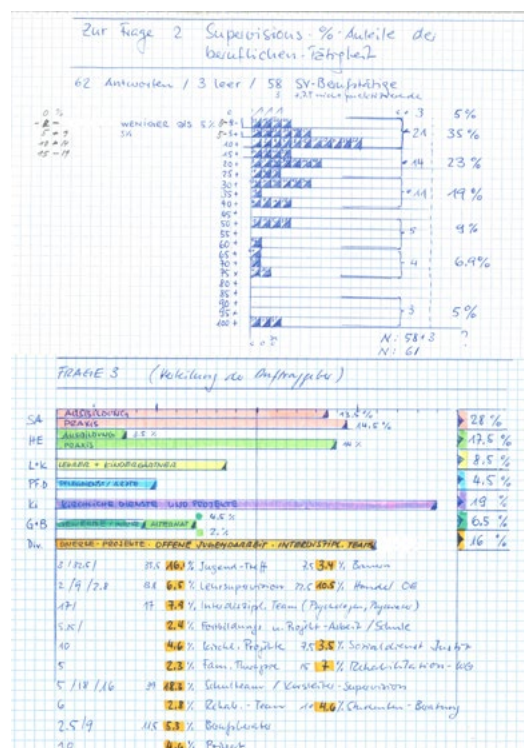
1987 Qualitätssicherung durch Vernetzung

Ein umfassender Fragebogen an alle Mitglieder systematisiert die Arbeit in den Kontrollgruppen. Das Ziel: Tätigkeiten neu erfassen, freie Plätze gezielt vermitteln und die Gründung neuer Gruppen aktiv anregen. Die kollegiale Überprüfung wird so zum festen Pfeiler des Berufsverständnisses.

AUSWERTUNG DER FRAGE Nr.

	SSA	SHR	LA	HE	L	PK	F	Li	G	R	A.B.	D.W.	EF	GF
1	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
2	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
3	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
4	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
5	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
6	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
7	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
8	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
9	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
10	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
11	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
12	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
13	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
14	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
15	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
16	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
17	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
18	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
19	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
21	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
22	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
23	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
24	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
25	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
26	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
27	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
28	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
29	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
30	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
31	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
32	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
33	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

	SSA	SHR	LA	HE	L	PK	F	Li	G	R	A.B.	D.W.	EF	GF
24	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
25	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
26	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
27	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
28	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
29	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
30	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
31	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
32	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
33	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
34	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
35	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
36	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
37	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
38	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
39	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
40	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
41	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
42	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
43	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
44	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
45	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
46	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
47	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
48	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
49	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
50	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
51	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
52	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
53	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
54	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
55	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
56	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
57	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
58	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
59	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
60	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
61	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
62	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20



- 1997 Mitgründung der europäischen Dachorganisation ANSE**
Der bso wird Teil eines internationalen fachlichen Netzwerks und bringt seine Perspektive in den europäischen Diskurs ein.

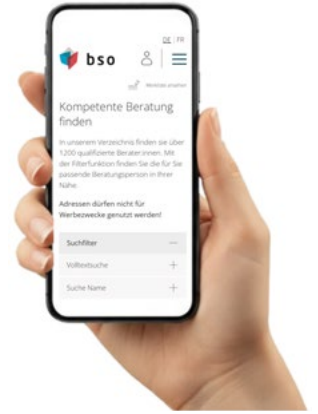
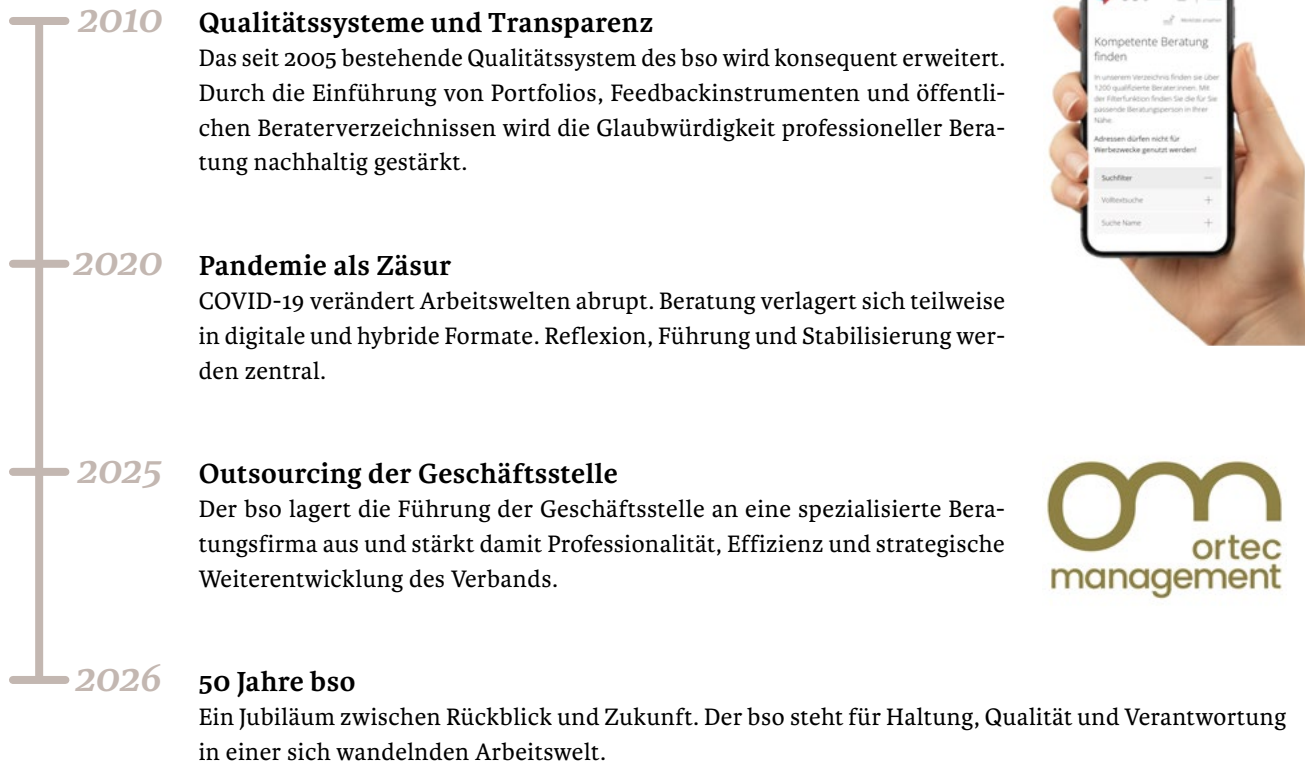


- 1998 Aufbau einer eigenen Geschäftsstelle in Bern**
Die strategische Führung und das operative Geschäft werden bewusst getrennt. Ein wichtiger Schritt in der Professionalisierung der Verbandsarbeit.



- 2004 Coaching als drittes Standbein**
Neben Supervision und Organisationsberatung nimmt der Verband Coaching offiziell auf. Eine bewusste und kontrovers diskutierte Entscheidung, die Weitblick beweist. Qualität wird durch den geschützten Titel Coach bso sicht- und prüfbar: Klare Kriterien, solide Weiterbildungspflichten und eine unabhängige Ombudsstelle schaffen die nötige Orientierung für den Markt und die Auftraggebenden.





Sarah Steiner ist eidg. dipl. Journalistin und verantwortet bei Ortec Management das Marketing und die Kommunikation des bso. Als ehemalige Gründerin und CEO eines Start-ups im Bereich Coworking und Vereinbarkeit bringt sie fundierte Expertise in modernen Arbeitswelten und strategischer Markenführung mit. In ihrer aktuellen Funktion hat sie anlässlich des 50-jährigen Jubiläums die Geschichte des bso tiefgreifend recherchiert und in einer umfassenden Timeline lebendig werden lassen.



50 Jahre bso: Stimmen einer lebendigen Geschichte

Ein Verband ist weit mehr als seine Statuten, Richtlinien und Qualitätsstandards. Er ist ein Resonanzraum für Menschen, die Veränderung begleiten und Verantwortung für professionelle Reflexion übernehmen. Wenn der bso in diesem Jahr sein 50-jähriges Bestehen feiert, blicken wir nicht nur auf eine beeindruckende Historie der Professionalisierung zurück, sondern vor allem auf die Gesichter und Gedanken, die diesen Weg ermöglicht haben.

In diesem Jubiläumsteil lassen wir die Vielfalt unserer Gemeinschaft sprechen. Den Auftakt macht Dr. Jean-Paul Munsch, der als ehemaliger Präsident (2014–2022) den Verband durch eine Zeit tiefgreifender Transformationen geführt hat. Im grossen Interview reflektiert er über den Kern von Beratung, die Macht der Haltung und die Frage, wie viel Erneuerung ein etablierter Verband verträgt. Ergänzt wird diese Perspektive durch fünf Stimmen, die den bso aus ganz unterschiedlichen Blickwinkeln erleben: vom «Backbone» auf der Geschäftsstelle über erfahrene Wegbegleiter:innen und jungen Impulsgeber:innen bis hin zur Aussensicht unserer Partner. Gemeinsam bilden sie ein Mosaik aus 50 Jahren Erfahrung, Leidenschaft und Vision für die Zukunft der Beratung.

Professionalität als Anker in der Transformation

Gesprächspartner: Dr. Jean-Paul Munsch, bso-Präsident 2014-2022

Als Sie 2014 das Präsidium übernahmen, war der bso bereits eine etablierte Fachinstanz. Was war Ihre persönliche Mission? Wollten Sie eher bewahren oder aufbrechen?

Bevor ich mich meiner Mission bzw. dem Purpose des bso zuwenden konnte, musste ich mich um die internen Angelegenheiten kümmern. Ich hatte als Vizepräsident das Präsidium übernommen, weil sowohl die Präsidentin als auch die Geschäftsleiterin Knall auf Fall den bso verlassen hatten.

Anschliessend haben wir gemeinsam den Purpose des bso, Professionalität und Qualität der Beratung zu befördern, herausgearbeitet. An dem haben wir unser Handeln orientiert, mit allen Schwierigkeiten und Herausforderungen, die dann auch die Coronazeit mit sich brachte.

Persönlich war mir die Netzwerkarbeit auch immer wichtig. Sowie dass der bso national und international wahrgenommen wird. Dazu gehörte auch die Organisation von Tagungen, zum Teil zweisprachig mit unseren französischsprachigen Koellg:innen.

In Ihre Zeit fiel der massive Wandel hin zu agilen Arbeitsformen. Wie hat der bso darauf reagiert, dass klassische Hierarchien plötzlich hinterfragt wurden?

Als kleine Organisation waren wir uns flachere Hierarchien gewohnt. Zur Agilität gehört auch die Arbeit mit einem Purpose, der Orientierung gibt. Dann ging es darum, dass die Entscheidungsprozesse transparent gemacht werden und klar ist, wer den Lead hat – auch und gerade in agilen Settings.

1976 stand «Haltung» über allem. Ist uns dieser radikale Geist über die Jahrzehnte der Professionalisierung etwas abhandengekommen oder hat er heute – in einer schnelllebigen Welt – erst recht Bestand?

Haltung ist ein Schlagwort und manchmal sogar ein Totschlagwort. Für mich hat Haltung stark mit dem Umgang mit Differenzen zu tun. Insofern ist heute Haltung mehr denn je gefragt! Gleichzeitig nehme ich wahr, dass die Haltung von damals in

Regelwerke und in Standards transformiert wurden. Also die klassische Entwicklung von der Pionierorganisation in die Differenzierungsphase. Jetzt steht die Integrations- bzw. die Assoziationsphase an.

Heute ist Coaching ein Lifestyle-Begriff. Muss der bso den Berufsstand eigentlich vor seiner eigenen Popularität schützen?

So weit ist es zum Glück noch nicht (lacht). Der bso ist eher der Hüter von Standards und steht vor der Herausforderung, Coaching breiter zu fassen, so dass sich mehr Menschen angesprochen fühlen und gleichzeitig verstehen, dass Coaching nicht nur das Anwenden von Tools bedeutet.

Wie schmal ist der Grat zwischen echter Qualität und «akademischer Überheblichkeit» in einem so freien Markt? Kann man Beratungsqualität wirklich über Portfolios messen, oder ist das am Ende nur institutionelle Beruhigung?

Der Weg, den der bso geht, mit einer Mischung aus Dokumentation, Dialog und Vertrauen scheint mir für Beratungsqualität nach wie vor zielführend. Ausgangspunkt ist dabei eine solide Grundausbildung. Dafür stehen die Ausbildungspartnerschaften des bso mit rund 20 Instituten und Hochschulen. Letztlich bleibt die Beratung ein «People's Business» und läuft von daher auch viel über Empfehlungen, die nicht primär an eine Ausbildung oder eine Qualitätssicherung gekoppelt sind. Gleichzeitig sind die Menschen immer kompetenter im Umgang mit Beratungsdienstleistungen und verlangen – zu Recht – Qualität.

Supervision, Coaching, Organisationsberatung: Haben wir es geschafft, diese drei Säulen als gleichwertige Teile einer professionellen Identität zu festigen?

Zunächst gilt es festzuhalten, dass auch im internationalen Vergleich der bso einer der ganz wenigen Verbände ist, der alle drei Beratungsformate in seinem «Portfolio» hat. Das ist ein historisches Glück, meine ich. Aus der Geschichte ist die Supervision vielleicht noch am stärksten in der DNA des bso verankert. Gleichzeitig würde ich sagen, ja: Die drei Formate sind gleichwertig.

Beratung gilt heute als «systemrelevant». Warum tun wir uns als Branche dann immer noch so schwer damit, politischen Einfluss einzufordern? Da bin ich mir nicht so sicher. Im Vergleich mit den therapeutischen Berufen hat es sich – nochmals während Corona – gezeigt, dass zumindest

das Lobbying nicht so stark ist und die therapeutischen Berufe als systemrelevanter wahrgenommen werden.

Die Pandemie war ein Stresstest. Wie haben Sie erlebt, dass der bso in dieser Zeit vom Fachverband zum «emotionalen und fachlichen Anker» für seine Mitglieder wurde?

Wir konnten unseren Mitgliedern in dieser sehr stürmischen Zeit hilfreiche Informationen zur Verfügung stellen. Es sind auch Netzwerke entstanden, die der bso koordiniert hat. Die Pandemie hat den Zusammenhalt gestärkt und uns auch gezeigt, dass wir in Krisenzeiten eine Anlaufstelle für unsere Mitglieder sind, auch wenn wir nicht alle Erwartungen erfüllen konnten.

Sie haben den Übergang zur hybriden Beratung begleitet. Hat die digitale Distanz den Kern der Supervision – das gemeinsame Erspüren eines Raumes – dauerhaft beschädigt?

Ich erlebe die Arbeit in digitalen Settings als hilfreiche und unter anderem auch didaktisch als bereichernde Ergänzung zu Supervision in Präsenz.

Wo war die Verbindung zwischen dem hohen akademischen Anspruch des bso und dem harten Überlebenskampf der Mitglieder am schwierigsten zu bauen?

Ich glaube, wenn Mitglieder davon ausgehen, dass mit der Mitgliedschaft im bso die Selbstständigkeit «läuft». Der bso unterstützt über Anlässe, die Berater:innensuche auf der Website, Dokumentationen, die Ombudsstelle und vieles mehr den Aufbau der Selbstständigkeit. Gleichzeitig ist dies nicht die Aufgabe eines Berufsverbands. Das ist gerade in der heutigen Zeit manchmal schwierig zu vermitteln, dass meine persönlichen Interessen und die Entwicklung einer Profession nicht immer Hand in Hand laufen.

Sind bso-Berater in der heutigen Erschöpfungs-Ära eher ein Reparaturdienst für Systeme oder noch der Sand im Getriebe? Ist die Aufgabe heute mehr denn je die eines «System-Hüters»?

Letztlich kann dies nur jede bso-Beratungsperson für sich selbst entscheiden. In Interventionsgruppen taucht immer mal die Frage auf: «Und was ist genau dein Auftrag?», wenn jemand einen Beratungsfall einbringt. Dies ist ein Anzeichen, dass der Auftrag nicht in der Tiefe geklärt wurde. Ich kenne das von mir selbst auch. Es hat dazu geführt, dass ich mir heute stärker überlege, gegenüber was ich mich verpflichtet habe. Zum jetzigen Zeitpunkt

geht das in die Richtung, dass ich mich der Selbst-erkenntnis und der Co-Kreation des Systems verpflichtet fühle.

Woran erkennt man im Feld eigentlich den Unterschied zwischen einem:einer «guten» Coach:in und jemandem, der den bso-Spirit wirklich verkörpert?

Wenn die Frage so formuliert ist, gehe ich davon aus, dass ein:e bso-Coach:in nicht nur mit dem Kopf da ist, sondern seinen Körper als Wahrnehmungsinstrument nutzt und auch mit Herz bei der Sache ist.

Wo ist der bso seit 2014 mutiger geworden.

Und wo läuft er Gefahr, sich zu sehr auf seinem Status als etablierter Verband auszuruhen?

Der bso wird mit jeder neuen Generation mutiger. Und das ist gut so. Die neue Generation bringt neue Ideen mit ein und setzt diese auf ihre Weise um. Und auch der jetzigen Generation ist klar, dass es kein Ausruhen auf irgendwelchen Lorbeeren gibt.

Was bleibt als das absolut Unverfügbare, das nur ein Mensch im bso-Kontext leisten kann, wenn KI beginnt, Reflexion zu simulieren?

Vielleicht gelingt es der KI eines Tages «persönliche» Reflexion zu simulieren. Zurzeit fehlt ihr das Persönliche. Und unverfügbar ist Resonanz, wie Hartmut Rosa sehr schön herausgearbeitet hat. Vielleicht kann die KI eines Tages auch Resonanz

simulieren. Dann bleibt die Präsenz eines Gegenübers, das keine KI ersetzen kann. Eine Präsenz, die nicht aus einem maschinellen Algorithmus, sondern aus der Stille kommt und Co-Kreation ermöglicht.

Was muss der Verband tun, damit er sein 100-jähriges Jubiläum im Jahr 2076 ebenso relevant feiert wie heute?

Weiter die Menschen auf verschiedenen Ebenen ansprechen.

Wenn der bso eine Person wäre, die heute 50 wird: Welchen Wunsch schreiben Sie ihr auf die Karte für die nächsten 50 Jahre?

Lieber bso, nimm die Ressourcen aus deiner Geschichte wahr und mit. Lerne aus der Geschichte, betrachte deine Muster und werde dir klar, in welcher Gesellschaft du gegründet wurdest. Was von deiner DNA von damals ist noch da? Spüre dem nach und schau, wie du frei in die Zukunft gehen kannst. Gute Reise!

Herzlich, Jean-Paul



Jean-Paul Munsch
57 Jahre

Unternehmen:
Munsch-coach.ch

Next Generation

Beratung ist heute ein riesiger Markt – warum haben Sie sich ganz bewusst für den «Qualitätsweg» bso entschieden?

Die Mitgliedschaft beim bso fungiert für mich als entscheidendes Differenzierungsmerkmal auf einem Markt, der zunehmend von Intransparenz und einer Flut ungeschützter Berufsbezeichnungen geprägt ist. Sie bedeutet für mich jedoch mehr als ein Gütesiegel, sie hält auch meine Verpflichtung zu reflektierter Praxis, methodischer Fundierung und nachhaltiger Qualitätssicherung fest.

Was erwarten Sie heute von einem Berufsverband in Zeiten von Digitalisierung und KI?

In Zeiten von Digitalisierung und KI erwarte ich, dass ein Berufsverband über Chancen und Risiken im Berufsfeld aufmerksam macht, aufklärend wirkt und Ängste nimmt.

Welche Werte des bso (z. B. Reflexion, Ethik) sind für Ihre Generation von Kund:innen am wichtigsten?

Meiner Erfahrung nach sucht meine Generation von Kund:innen insbesondere nach Authentizität und Haltung. Reflexion als Kompass und Ethik als Entscheidungsgrundlage haben hohe Wichtigkeit. Auch die Werte Neutralität und Vertraulichkeit haben für meine Generation einen hohen Stellenwert, um einen Raum erleben zu können, in dem echtes Wachstum und ehrliche Veränderung möglich sind.

Zu hinterfragen bleibt für mich, inwieweit diese Werte tatsächlich generationsspezifisch sind. Handelt es sich in Zeiten von Fragen zu Vereinbarkeit, Sinnsuche im Job und Führung auf Augenhöhe nicht vielmehr um universelle menschliche und gesellschaftliche Dynamiken?

Wie nehmen Sie den Austausch zwischen den Generationen innerhalb des Verbandes wahr?

Den generationenübergreifenden Austausch im Verband erlebe ich als offen und lebendig. Ich schätze insbesondere das Interesse am gegenseitigen Wissenstransfer.

Wo sehen Sie sich und Ihr Beratungsverständnis beim 75-jährigen Jubiläum des bso?

Zum 75. Jubiläum des bso sehe ich mich als Teil einer Generation von Berater:innen, die den Bogen von der klassischen Supervision bis zur KI-gestützten Prozessbegleitung geschlagen haben. Die Formate mögen sich ändern, aber die Notwendigkeit, sich selbst im beruflichen Handeln kritisch zu reflektieren, bleibt zeitlos. In einer Welt, die 2051 vermutlich noch stärker digitalisiert und von KI-gesteuerter Analyse geprägt ist, wird der Anker in meinem Beratungsverständnis das Unberechenbare, Emotionale und zutiefst Menschliche sein. Ich sehe mich dann – wie schon heute – in einer Rolle, die Räume für echte Resonanz schafft.

Wenn der bso eine Person wäre, die heute 50 wird: Welchen Wunsch schreiben Sie ihr auf die Karte für die nächsten 50 Jahre?

Herzlichen Glückwunsch zum Jubiläum! Für das nächste halbe Jahrhundert wünsche ich dir, dass du weiterhin so kraftvolle Verbindungen zwischen Theorie und Praxis sowie Menschen und Strukturen schaffst! Mögest du weiterhin der Kompass für viele Menschen und Organisationen sein!



Aila Diener
30 Jahre

The Bridge Builder

Welche strategische Entscheidung der Verbandsgeschichte war aus Ihrer Sicht die mutigste?
Den Titel Coaching dazuzunehmen.

Wie gelingt es dem bso, trotz seiner Grösse eine fachliche Heimat für ganz unterschiedliche Beratungsformate zu bleiben?

Indem der bso versucht, für alle drei Formate Angebote zu machen. Das gelingt aber nicht immer gleich gut.

Wo müssen wir heute Brücken bauen, um auch in 10 Jahren noch die fachliche Instanz am Markt zu sein?

Eine Zusammenarbeit mit anderen Verbänden (wie z. B. ICF) wäre wohl sinnvoll.

Was bedeutet «Haltung zeigen» für Sie im Kontext der Verbandsarbeit?

Dass auf ein vernünftiges Q-System gesetzt wird.

Wenn Sie heute einem neuen Mitglied erklären müssten, warum die Geschichte des bso für seine Zukunft wichtig ist – was sagen Sie ihm?

Wie für den einzelnen Menschen, ist es auch für eine Organisation wichtig, ihre Wurzeln zu kennen. Das soll aber nicht heissen, dass man nicht auch über die eigene Geschichte hinauswachsen kann.

Wenn der bso eine Person wäre, die heute 50 wird: Welchen Wunsch schreiben Sie ihr auf die Karte für die nächsten 50 Jahre?

Ich wünsche dir, dass du die nächsten 50 Jahre weiter qualitativ und quantitativ wachsen und dich sinnvoll mit anderen Verbänden vernetzen kannst.



Prof. Dr. Eric Lippmann
66 Jahre

Unternehmen:
IAP/ZHAW

The Outsider

When someone is looking for a consultant: What difference does the “bso” label make compared to others?

The bso label – like those of other ANSE member associations – is a clear sign that you’re choosing someone well-trained and reliable. It means the supervisor or coach has accredited education in supervision, coaching, and organisational consulting, and belongs to an association with strong ethical and quality standards.

For clients, this means:

- Clear goals, methods, and ways to track progress;
- Ongoing quality assurance through peer consultation and continuous training;
- A solid ethical framework, including an ombudsman if needed.

Because the bso label is recognised across Europe through ANSE, clients can trust that these standards meet international expectations.

How does the quality of professional consulting in Switzerland compare to the broader European landscape, and what role does the bso play in this context?

The bso is the oldest association in Europe and one of five founding members of ANSE, established in 1997. Since then, it has consistently participated in the ANSE board and engaged in various working groups.

Switzerland’s broader context also matters. This is a country that has avoided foreign wars for more than 200 years. That stability allowed investment not in weapons, but in human relationships, dialogue, and systems built to maintain peace and

respect. While others were fighting, Switzerland was building structures that encourage participation, shared responsibility, and the peaceful coexistence of several languages and cultures. This mindset is likely part of your national DNA.

Through its work in ANSE, bso has helped shape European competence frameworks and quality standards, aligning Swiss criteria with European ones and sharing Swiss experience with the wider community.

What do you value most about your collaboration with the bso association?

I value the mix of professionalism and humanity. The standards are high, but the people are warm, curious, and genuinely open to exchange.

I appreciate that bso sets clear requirements for education and quality management, yet also creates real spaces for dialogue – working groups, conferences, and cross-border projects. These conversations help us grow and stay connected to developments in Switzerland and Europe.

Coming from a country where traditions of free-will cooperation were, for a very long time, interrupted by several occupations, I deeply appreciate the Swiss ability to work together, express opinions freely, and build trust-based systems. Many countries are only at the beginning of this work, because it takes time and a real shift in mindset.

In which areas should the bso be more courageous to ensure its voice is heard even more clearly within the business world?

I believe there are two key areas where bso – and indeed all supervisors and coaches in Europe – could take a more confident approach:



Ramunė Gecaitė
53 years

Organisation: ANSE
board/Vice president

- Share more concrete examples from practice. Providing real stories about mergers, cultural changes, or conflict resolution can help decision-makers grasp the genuine impact of supervision and coaching.
- Engage more actively in public and business discussions. This involves participating in conversations about leadership, transformation, mental health at work, as well as culture, ethics, and responsibility. It's important to use language that resonates with organisations, such as performance, innovation, and risk.

Given its long history and robust quality system, bso has ample reason to speak confidently.

Which trend in the working world should the bso definitely not miss out on?

One trend bso should not overlook is the growing need to keep the human being at the centre of work. As AI, digital tools, and efficiency pressures reshape organisations, it becomes easy to focus on numbers, structures, low costs and speed — and forget that organisations exist for people and because of people.

This makes meaningful work and respectful collaboration increasingly important. Supervisors and coaches need to support people in dealing with change, uncertainty, and high demands, while also encouraging reflection and learning.

Keeping the human being at the centre also means asking ethical questions about technology and ensuring that progress improves working life, rather than reducing it to productivity alone.

If the bso were a person turning 50 today: What wish would you write on their birthday card for the next 50 years?

I would wish bso another 50 years of doing what it already does well: staying calm in complex situations, keeping people at the centre, and focusing on what truly matters.

May bso continue to combine professionalism with humour, help Europe invest wisely in good supervision and coaching, and keep asking the important — even uncomfortable — questions. And may it remain the partner you want in the room when things get complicated, whether in organisations or in the ANSE treasury.

And one more wish: let's stay connected, keep talking about what we see, and stay open to learning from each other. Together, we can help create a safer, more respectful world.

The Backbone

*Sie sind die Schaltzentrale des Verbandes:
Was ist das am häufigsten missverstandene
Detail über die Arbeit der Geschäftsstelle?*

Das grösste Missverständnis? Dass wir «einfach im Hintergrund mitlaufen». Alles, was den Verband am Puls hält, läuft durch unsere Hände: Mitgliedschaften, Kommunikation, Finanzen, Veranstaltungen, Journal, Q-System und manchmal auch verlorene Passwörter um 7.42 Uhr. Wir sind nicht nur die Schaltzentrale, wir sind der Ort, an dem alle Fäden zusammenlaufen. Und wenn's sein muss, auch der Ort, an dem man mit einem Lächeln den Strom wieder einschaltet.

Und welches war das schönste Kompliment?

«Man spürt, dass ihr mit Herz arbeitet.» – Dieser Satz kam nach einem längeren Aufnahmeprozess. Für uns war er besonders, weil er zeigt: Auch hinter Formularen, Fristen und Prozessen nehmen Menschen ein Gegenüber wahr.

Welches Erlebnis bei einem bso-Event oder in der Mitgliederbetreuung wird Ihnen ewig in Erinnerung bleiben?

Ein kleines Highlight im Jahresverlauf sind immer die Rücksendungen der Q-Nachweises. Mit den Formularen erreichen uns liebevoll gestaltete Umschläge, handgeschriebene Zeilen, Zeichnungen oder mal ein Foto eines Q-Nachweis vom Gartentisch mit Cappuccino und Gipfeli. Für uns ein stiller Beweis: Qualität kann auch herzlich sein.

Was ist die grösste Herausforderung, um einen Verband mit über 1400 Individualisten zusammenzuhalten?

Die Balance zwischen Struktur und Freiheit. Zwischen klaren Standards und dem Raum, individuelle Wege zu gehen. Das gelingt nur mit Dialog und viel Geduld. Manchmal auch mit einem Augenzwinkern, wenn wieder jemand ein PDF als Foto schickt.

Wenn Sie einen Tag lang die Richtung des bso bestimmen könnten – was würden Sie sofort einführen?

Ein bso-Zukunftslabor: ein jährlicher Lab-Tag, an dem Mitglieder, Vorstand und Geschäftsstelle gemeinsam experimentieren, diskutieren, Zukunft denken. Keine langen Traktanden, sondern inspirierte Gespräche – mit Post-its statt Protokoll.

Wenn der bso eine Person wäre, die heute 50 wird: Welchen Wunsch schreiben Sie ihr auf die Karte für die nächsten 50 Jahre?

Lieber bso, bleib beweglich, ohne dich zu verbiegen. Halte deinen Qualitätsanspruch hoch und dein Herz offen. Bleib nah bei deinen Mitgliedern und mutig im Wandel. Und denk daran: Du darfst auch mal feiern, nicht nur entwickeln.



Marlene Bonifazi
53 Jahre

Leiterin Backoffice,
Geschäftsstelle bso

Unternehmen:
Ortec Management AG

Happy Birthday bso

Katrin J. Yuan – Swiss Future Institute

Der bso und das Swiss Future Institute verbindet weit mehr als nur eine Partnerschaft. Es ist das gemeinsame Streben nach Exzellenz und die Überzeugung, dass Bildung, Freiheit und Verantwortung das Fundament unserer Gesellschaft bilden.

Wahre Freiheit und visionäre Zukunftsgestaltung sind kein Selbstzweck; sie gedeihen nur dort, wo Verantwortung übernommen wird. Bildung bedeutet für uns, die Freiheit zu besitzen, die Welt zu hinterfragen, verbunden mit der Pflicht, sie nachhaltig zu gestalten.

Heute wie morgen stehen wir Seite an Seite: der bso als Taktgeber kultureller Identität und wir als Impulsgeber für kommende Generationen. Gemeinsam setzen wir uns für eine verantwortungsvolle Zukunft ein, in der Qualität, Integrität, Reflexion, Innovation und Tradition harmonisch zusammenklingen. Auf die nächsten 50 Jahre bso voller Mut, Neugier und Inspiration. Danke für die Möglichkeit, mit euch gemeinsam zu feiern.

Yannick Blättler – NEOVISO AG

Happy Birthday und herzliche Gratulation zum Jubiläum, liebe bso! Ich wünsche euch, dass ihr Menschen und Organisationen weiterhin wirksam stärkt – eure Arbeit ist für den Arbeitsmarkt zentral. Gerade die jungen Generationen werden dankbar für eure Angebote sein.

Prof. Dr. Olaf Geramanis – Hochschule für Soziale Arbeit FHNW

Herzliche Gratulation zu 50 Jahren bso – fünf Jahrzehnten konsequenter Professionalisierung, fachlicher Positionierung und kontinuierlicher Weiterentwicklung von Beratung, Supervision und Organisationsentwicklung in der Schweiz.

Seit der Gründung der FHNW im Jahr 2007 verantworte ich als Programmleiter den MAS Change und Organisationsdynamik. Bereits seit 2004 (damals: FHSO) verbindet mich eine enge Zusammenarbeit mit dem bso. Seit dieser Zeit hat sich eine partnerschaftliche Beziehung auf Augenhöhe entwickelt: Der bso und unsere gruppendynamisch ausgerichtete Führungs- und Beratungsausbildung beziehen sich wechselseitig aufeinander – fachlich, personell und konzeptionell.

Besonders hervorheben möchte ich die Changetagung, die der bso seit ihrer ersten Durchführung 2008 als Kooperationspartner begleitet und bis heute aktiv unterstützt.

Diese langjährige Zusammenarbeit ist geprägt von Kollegialität, gegenseitigem Respekt und gemeinsamer Verantwortung für die Weiterentwicklung der Beratungs-Profession. Dafür danke ich – und wünsche dem bso weiterhin Klarheit, Profil und Wirkungskraft.

Dr. Annette Mulkau & Robert Erlinghagen, Vorstand der DGsv

Wenn wir aus dem Norden auf unseren Schweizer Partnerverband schauen, dann mit einer ganzen Mischung von Gefühlen: Wir freuen uns über den freundlich-kollegialen Austausch, den wir seit Jahren pflegen und der seinen praktischen Ausdruck in gemeinsamen Veranstaltungen, regelmässigen gemeinsamen Boardmeetings (zusammen mit dem ÖVS) und einer wechselseitigen Anerkennung von Qualifizierungen findet. Wir haben Respekt vor dem zeitlichen Vorsprung – die DGsv wird demnächst gerade einmal 40 Jahre alt –, der sich auch

in mehr Erfahrung, zum Beispiel mit dem Feld der Organisationsberatung, niederschlägt. Und wir sind beeindruckt von der Frische und Aktualität der Themen, denen der bso sich stellt, nicht zuletzt auch auf seiner Jubiläumstagung. Man könnte eine solche Tagung ja nutzen, um in der Vergangenheit zu schwelgen; aber nein, der bso widmet sich KI, GenZ, Disruption und Transformation.

Wir gratulieren herzlich zu 50 Jahren qualitätssichernder und gehaltvoller Verbandsarbeit!

Daniel Murer, Gründer von beratungimzentrum.ch und langjähriges Vorstandsmitglied bso

Herzlichste Gratulation, dir, Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung bso zu deinem 50. Geburtstag! Es freut mich sehr, dich als Verband an meiner Seite zu wissen: Du bist in der Schweiz der Beratungsverband mit dem klarsten und nachhaltigsten Qualitätsversprechen. Danke!

Für die nächsten 50 Jahre wünsche ich dir gute Energien, Kraft und immer wieder Mitglieder, die

sich mit dir für die Entwicklung von Qualitätsberatung einsetzen. Mitglieder, die sich die Frage stellen: «Was kann ich für die Entwicklung des Berufsstandes beitragen?» Und nicht nur fragen: «Was bietet mir der Verband?» Die Entwicklung einer Branche kann ich nicht als einzelne Beratungsperson leisten ... dazu brauche ich einen Verband wie dich.

Imelda Bischof, Vorständin bso

Herzliche Gratulation dem bso zu seinem 50sten Geburtstag!

Stellvertretend für den Gesamtvorstand gratuliere ich zu diesem beeindruckenden Jubiläum und danke dem bso für seinen langjährigen Beitrag zur Professionalisierung von Coaching, Supervision und Organisationsberatung.

Der bso steht für Qualität, Haltung und Wirkung: mit klaren Standards, fundierter Aus- und Weiterbildung, starker Vernetzung und einem konsequenten Engagement für Ethik und Praxisnähe. Damit schafft er Orientierung in der Zeit von Fake News, Schnellbleiche und Co. – für Fachpersonen, Organisationen und Klient:innen.

Ich wünsche dem bso für die nächsten 50 Jahre Mut zur Weiterentwicklung, ein offenes Ohr für die Praxis und die gleiche Strahlkraft, mit der er seit fünf Jahrzehnten Impulse setzt.

Nadia Abdelli, Präsidentin, Swiss Coaching Association (SCA)

Herzliche Gratulation zum 50-jährigen Jubiläum des bso!

Seit fünf Jahrzehnten steht der Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung (bso) für Qualität, Professionalität und eine verantwortungsvolle Entwicklung unserer Beratungsberufe. Aus Sicht der Swiss Coaching Association (SCA) verbindet uns mit dem bso das gemeinsame Engagement für hohe Qualitätsstandards zum Wohl von Menschen, Organisationen und der Gesellschaft.

Der bso hat es verstanden, Orientierung zu geben, Vertrauen aufzubauen und die Bedeutung professioneller Begleitung nachhaltig zu stärken, gerade in Zeiten zunehmender Komplexität. Diese Verlässlichkeit, gepaart mit Innovationskraft und einem starken Netzwerk, macht den bso zu einem zentralen Pfeiler der Schweizer Coaching- und Beratungslandschaft.

Im Namen der SCA gratuliere ich herzlich zu 50 Jahren bso und wünsche weiterhin Wirkung, Klarheit und zukunftsweisende Impulse.



bs o

Gut beraten. Seit 50 Jahren

28.3.2026

Jubiläums- konferenz

PROGRAMM

KEYNOTES

WORKSHOPS

ABENDPROGRAMM

Willkommen zur Jubiläumskonferenz

Seit fünf Jahrzehnten stärkt der bso Menschen, Teams und Organisationen darin, sich zu orientieren, Entwicklungen zu meistern und professionelle Praxis zu vertiefen.

Heute verändert sich die Arbeits- und Lebenswelt rasant: Krisen, neue Generationen, digitale Technologien, KI und New Work prägen die Beratungspraxis. Zum Jubiläum zeigen wir, wie Coaching, Supervision und Organisationsberatung unter diesen Bedingungen wirksam bleiben. Gemeinsam entwickeln wir ein

Zukunftsbild, das Haltung, Kompetenz und Innovation verbindet und Beratung ermöglicht, die Orientierung schafft, Dialog fördert und Wandel professionell begleitet.

Lasst uns gemeinsam feiern!

PROGRAMM

10.30 Uhr Mitgliederversammlung zum 50-Jahre-Jubiläum

12.00 Uhr Networking-Lunch - exklusiv für bso-Mitglieder

13.30 Uhr Start der Jubiläumstagung

Begrüssung durch Co-Präsident bso Dr. Robert Bloch und Co-Präsidentin bso Nicole Borel

Begrüssung durch Moderatorin Tama James

13.45 Uhr Opening-Keynote: Total Disruptions im Zeitalter von KI - Katrin J. Yuan

14.15 Uhr Q&A - Zeit für Fragen

14.30 Uhr Intro zur parallelen Workshop-Session und Transfer zu den Räumen

14.45 Uhr Deep Dive - Workshop-Session

15.45 Uhr Kaffeepause

16.15 Uhr Keynote: Gen Z verstehen, coachen und begeistern - Yannick Blättler

16.45 Uhr Q&A - Zeit für Fragen

17.00 Uhr Panel-Diskussion

18.00 Uhr Networking-Apéro

19.00 Uhr Dinner, Drinks und Party mit DJ Rikky Rock

KEYNOTE-SPEAKERS

Unsere Keynote-Speaker:innen bringen Erfahrung, Wissen und neue Perspektiven auf die Bühne. Sie setzen Impulse, die die aktuelle Entwicklung in Beratung, Coaching und Supervision prägen. Erfahren Sie mehr zu den beiden Persönlichkeiten, die die Jubiläumskonferenz mit ihren Beiträgen bereichern.

Katrin J. Yuan ist Expertin für künstliche Intelligenz, digitale Transformation und Zukunftsgestaltung. Seit über zehn Jahren begleitet sie internationale Unternehmen und Start-ups bei technologischen und organisatorischen Veränderungen.

Als Geschäftsführerin des Swiss Future Institute, Verwaltungsrätin und Vorsitzende des AI Future Council verbindet sie technologische Kompetenz mit einem klaren Fokus auf Menschen, Datenqualität und nachhaltige Entwicklung. Sie spricht sechs Sprachen, lehrt an Hochschulen und zählt mit über 60 000 Followern zu den sichtbarsten Stimmen der KI-Szene.

In ihrer Keynote zeigt sie, wie KI-Führung, Finanzwelt, Gesellschaft und Unternehmertum verändert und wie Organisationen diese Zukunft aktiv gestalten können.

Yannick Blättler ist Experte für Generation Z, Leadership und moderne Arbeitskultur. Als Geschäftsführer der NEOVISO AG unterstützt er Unternehmen dabei, Zielgruppen zu verstehen und erfolgreich zu erreichen. Sein Hintergrund in Business Innovation und Wirtschaftswissenschaften bildet die Basis für seine Arbeit an der Schnittstelle von Generationen, HR und Unternehmenskultur.

In seinen Keynotes zeigt Yannick, wie die Gen Z denkt, welche Werte sie prägt und wie die Wirtschaft darauf reagieren kann. Er beleuchtet Chancen, Herausforderungen und neue Trends und gibt pragmatische Impulse für Organisationen, die sich zukunftsfähig aufstellen wollen. Mit seiner klaren Art, seiner Erfahrung und der Nähe zur jungen Generation vermittelt er Wissen, das direkt wirkt und Unternehmen hilft, die richtigen Entscheidungen für morgen zu treffen.

MODERATION

Für unsere Jubiläumskonferenz konnten wir eine Moderatorin gewinnen, die mit Persönlichkeit, Erfahrung und Präsenz überzeugt.

Tama James gehört zu den bekannten Stimmen und Gesichtern der Schweizer Medienlandschaft und ist seit vielen Jahren in TV, Radio und Onlineformaten präsent.

Aktuell moderiert sie die SRF-Gesundheitssendung PULS. Zuvor war sie auf Radio SRF 1 zu hören, bei nau.ch mit ihrem Talkformat Churzschluss sichtbar und mit ihrem YouTube-Projekt Tama Gotcha! einem breiten Publikum bekannt.

Tama bringt frische Energie, Medienerfahrung und eine offene, zugängliche Art mit: eine Moderatorin, auf die man sich freuen kann.



KATRIN J. YUAN



YANNICK BLÄTTLER



TAMA JAMES

DEEP DIVES - WORKSHOP-SESSION

Unsere Deep Dives bieten Raum für vertiefte Auseinandersetzung mit aktuellen Themen aus Beratung, Coaching und Supervision. In diesen parallelen Sessions erhaltet ihr die Möglichkeit, praxisnah zu arbeiten, neue Methoden kennenzulernen und Fachwissen zu vertiefen. Die Workshops finden parallel statt.

**1**

Workshop 1:

KI und Visibilität – Ihre Bühne im Maschinenzeitalter

In einer Ära, in der AI-Agents und Algorithmen entscheiden, welche Inhalte Priorität erhalten, ist digitale Präsenz kein Zufall mehr, sondern Strategie. Das Swiss Future Institute zeigt in diesem Workshop, wie ihr im Maschinenzeitalter nicht nur gefunden werdet, sondern durch authentisches Personal und Employer Branding positiv hervorstecht. Wir entschlüsseln, wie ihr eure Sichtbarkeit gezielt ausbaut und KI nutzt, um die menschliche Exzellenz für Kund:innen und Talente unübersehbar zu machen. Es geht darum, die technologische Effizienz mit der einzigartigen Identität der Verbandsmitglieder zu vereinen, um auch in Zukunft die erste Wahl am Markt zu bleiben.

Workshop-Leitung: Katrin Y. Juan –

siehe Biografie auf Seite 3

**2**

Workshop 2:

Mindset Gen Z – Praxistipps im Coaching und Leadership

Die Zusammenarbeit mit der nächsten Generation erfordert mehr als nur neue Tools – sie braucht ein neues Verständnis. In diesem Workshop diskutieren wir anhand eines praxisnahen Modells, wie sich das Coaching für die Generation Z verändert und welche Kommunikationsmethoden heute wirklich Wirkung zeigen.

Wir werfen einen direkten Blick auf den Führungsalltag: Was muss sich in der Leadership-Kultur wandeln, um intergenerationale Teams erfolgreich zu führen und Talente langfristig zu binden?

Workshop-Leitung: Yannick Blättler –

siehe Biografie auf Seite 3

3

Workshop 3:**Coaching im Wandel – Qualität und innerer Kompass**

In Zeiten ständiger Veränderung wird Coaching zum entscheidenden Orientierungsraum für Menschen und Organisationen. Mit wachsender Nachfrage steigen auch die Anforderungen an Qualität, Ethik und Wirkung.

Hochqualifizierte Coachinnen und Coaches machen den Unterschied – als Sparringspartner:innen auf Augenhöhe, die Klarheit schaffen, herausfordern und echte Entwicklung ermöglichen.

Der Workshop zeigt, wie professionelles Coaching den inneren Kompass stärkt: Selbstführung, Resilienz und Sinnorientierung werden zu Schlüsselkompetenzen in komplexen, unsicheren Kontexten. Gleichzeitig beleuchten wir, wie sich Rolle und Haltung von Coachinnen und Coaches weiterentwickeln müssen, um am Puls der Zeit zu bleiben und Vertrauen in Organisationen zu sichern.

Im interaktiven Austausch reflektieren die Teilnehmenden ihre Praxis, gewinnen neue Perspektiven und schärfen ihr Qualitätsverständnis. Ziel ist es, Coaching als wirksame Zukunftskompetenz zu positionieren.

Nutzen Sie die Gelegenheit im Rahmen der 50-Jahre-bso-Jubiläumskonferenz, sich zu vernetzen, Inspiration zu gewinnen und Ihr professionelles Coaching weiterzuentwickeln – für mehr Orientierung und Wirkung in einer Welt im Wandel.

*Co-Moderation: Dr. Robert Bloch,
Co-Präsident Vorstand bso, und Albina Koch,
Präsidentin ICF Schweiz*



Dr. Robert Bloch ist CEO, Betriebsökonom und Arzt mit über 25 Jahren internationaler Führungserfahrung in Pharma, Lifesciences, Beratung und öffentlichem Sektor. Als Gründer und Managing Director von

agisuisse consult gmbh unterstützt er Organisationen in Change-, Transformations- sowie Konflikt- und Krisensituationen – als Interim-Manager auf C-Level, Organisationsberater, Coach und Mediator. Zudem ist er als Dozent im Fachhochschulbereich aktiv und Co-Präsident des bso (Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung), verantwortlich für Verbandsentwicklung, Internationales sowie Finanzen/Controlling.
<https://agisuisse.ch>



Mit internationaler Corporate-Erfahrung und tiefem Know-how in Leadership, Coaching und Teamentwicklung begleitet **Albina Koch** Führungskräfte weltweit dabei, Wirkung zu entfalten und Transformation erfolgreich zu gestalten. Dabei verbindet sie moderne Führungskonzepte mit aktuellen Erkenntnissen aus Neurowissenschaft und Psychologie. Als Präsidentin von ICF Schweiz, Dozentin, Coach-Ausbildnerin, Workshop-Moderatorin und Keynote-Speakerin inspiriert sie zu nachhaltigem Wachstum und zukunftsfähiger Führung.

<https://albinakoch.com>
<https://coachingfederation.ch/>

4

Workshop 4:**Supervision im neuen Rollenverständnis**

In einer Welt im Wandel zeigt sich heute deutlich, wie Supervision auf neue Erwartungen reagiert: Sie schafft den nötigen Raum für Reflexion und klärt diffuse Verantwortlichkeiten. Dabei werden Teams sicher durch komplexe Rollen- und Spannungsfelder begleitet, damit Professionalität auch unter hohem Druck und ständiger Veränderung gewahrt bleibt.

Welche Belastungen und Ängste stehen in der Zukunft für Supervisor:innen an? Wie soll die supervisorische Begleitung künftig gestaltet werden? Wie können aktuelle digitale Überforderung, chronischer Zeitmangel und drohender Kontrollverlust professionell begleitet werden? Inmitten dieser Unsicherheit wird emotionale Entlastung zum entscheidenden Stabilitätsfaktor.

Psychologische Sicherheit und eine transparente Kommunikation sind das Fundament – nur durch achtsame Begleitung verwandelt sich Widerstand in echte Handlungsfähigkeit.

Nutzt die Gelegenheit im Rahmen der 50-Jahre-bso-Jubiläumskonferenz, euch zu vernetzen, Inspiration zu gewinnen und die Profession Supervision weiterzuentwickeln – für mehr Orientierung und Wirkung in einer Welt im Wandel.

Workshop-Leitung: Nicole Borel, Co-Präsidentin Vorstand bso, und Miriam Ullrich, Präsidentin ANSE, und Edith Jakob, Vorsitzende-Stellvertreterin öVS siehe Biografie nachfolgend



Nicole Borel ist eidg. dipl. Supervisorin-Coach, betriebliche Mentorin und Ausbilderin eidg. FA. Nach rund 20 Jahren Engagement in verschiedensten Positionen im öffentlichen Verkehr und in der Tourismusbranche (Marketing-, Verkaufs-, Personal-, Projekt- und Geschäftsleitung) wechselte sie vor rund 10 Jahren in die Beratungsbranche, gründete ihr eigenes Unternehmen, nb-profiling GmbH und begleitet seither mit Leidenschaft Einzelpersonen, Teams und Gruppen in Lern-, Entwicklungs-, Reflexions- und Veränderungsprozessen sowohl in der Deutsch- als auch in der Westschweiz. Sie ist Co-Präsidentin des bso (Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung), verantwortlich für die Berufspolitik und hält Einsitz in die Trägerschaft der Höheren Fachprüfung Coach-Supervisor:in. <https://nb-profiling.ch/>



Miriam Ullrich ist ANSE-Präsidentin, freiberufliche Supervisorin, Coach in (DGsv) und Organisationsberaterin (Simon, Weber & Friends). Würdigung, Wertschätzung, Potenzialorientierung und konstruktive Co-Creation sind grundlegende Aspekte ihres Arbeitens, das Menschen in der Weiterentwicklung ihres persönlichen und beruflichen Seins sowie Organisationen in der effizienten Erfüllung ihres Auftrages unterstützen soll.

Hypnosystemische, integrale und systemtheoretisch fundierte Ansätze bieten hier eine Vielfalt an Möglichkeiten, mit denen Anliegen in einem kreativen, kompetenzorientierten Miteinander situationsangemessen zielführend bearbeitet werden können. <https://miriam-ullrich.de/>



Edith Jakob ist selbstständige Organisationsberaterin mit Schwerpunkten in der Team- und Führungskräfte-Entwicklung; Gruppendynamiktrainerin, OE-Beraterin und Lehrsupervisorin (ÖAGG), Supervisorin (ÖVS); im Vorstand der ÖVS als stellvertretende Vorsitzende seit 2024 tätig.

**Workshop 5:****Organisationen und Organisationsberatung – gemeinsamer Blick in Zukünfte**

Organisationen sind bereits seit Jahrzehnten in der VUCA-Welt – und seitdem in weiteren Welten mit neuen/veränderten Akronymen: Sichtbar wird gerade die Gleichzeitigkeit, mit der die Widersprüchlichkeiten aus der Umwelt der Organisationen wirken: Dies zeigt sich in dynamisch-kurzzyklischen Bewegungen in globalisierten Märkten, in gesellschaftlichen Umbrüchen, in den Ansprüchen von Mitarbeitenden, Kund:innen und Zulieferbetrieben. Neue Technologien absorbieren Aufmerksamkeit und machen deutlich, dass auch für die Beobachtung der Umwelten Fokusse gesetzt werden (müssen). Was gleich bleibt ist einerseits der Umstand, dass wir Zukunft nicht kennen und andererseits unsere Überzeugung, dass die Vielfalt der Beobachtungen und Wahrnehmungen eine menschliche Qualität und Kompetenz ist. Genau darum werden wir Letztere nutzen, um zu geteilten Zukunftsskizzen für die Beratung von Organisationen zu kommen. Wir, d.h. Kathrin und Claudia, haben unterschiedliche Quellen zusammengetragen und als erste Thesen verdichtet: Herausforderungen, die Organisationen beschäftigen – und Zukünfte, in die sie blicken. Wir stellen unsere Verdichtungen als Startpunkt vor und laden alle Teilnehmenden ein zu einem ergänzenden, differenzierenden und kontrastierenden Dialog. Aus diskutierten Zukünften für Organisationen entwerfen wir Zukunftsbilder für Organisationsberatung und runden unseren Austausch mit gemeinsamen und individuellen Überlegungen zur Beratungsrolle, zu notwendigen Kompetenzen, Formen der Zusammenarbeit, etc. ab.

Wenn wir Zukunfts-Setzungen machen, gehen wir ins Risiko, da und dort falsch zu liegen – dann gilt es, gemachte Setzungen mit der sich entfaltenden Zukunft abzugleichen... und entsprechend Anpassungen vorzunehmen. Ohne Zukunfts-Setzung richten wir uns darauf ein, jegliche Gefahren tragen zu können, die die Zukunft uns bringt. Was immer du für dich als Berater:in wählst – im Dialog mit Berufskolleg:innen wird dir deine Wahl bewusster.

Claudia und Kathrin freuen sich auf ein gemeinsames Verdichten von Wahrnehmungen, Signalen und beginnenden Entwicklungen für unsere Profession.

*Workshop-Leitung: Claudia Beutter und Kathrin Steiger,
siehe Biografien nachfolgend*

**Claudia Beutter**

ist Organisationsberaterin, Supervisorin und Coachin am IAP der ZHAW. Sie leitet seit 10 Jahren Weiterbildungsformate

für Organisationsführung und -beratung, Coaching und Supervision. In Mandaten begleitet sie seit 25 Jahren Organisationen, Teams und Einzelpersonen in Strategie-, Veränderungs- und Entwicklungsthemen. Aus ihrer Führungsrolle hat sie Organisationsentwicklung und Change verantwortet – im Unternehmensaufbau, in Start-ups, einem Familienunternehmen und mittleren und Gross-Organisationen innerhalb Europa.

**Kathrin Steiger**

ist Organisationsberaterin und Dozentin am IAP der ZHAW. Ihre Erfahrung bringt sie neben der Weiterbildungstätigkeit in Projekten und in

der Beratung von Führungskräften, Co-Leitungen, Teams und Organisationen ein. Eigene Erfahrungen als Führungsperson und Veränderungsverantwortliche hat sie insbesondere in Start-ups, NPOs und in der Verwaltung gesammelt.

UNSERE PARTNER

DIAMOND - PARTNER



IAP
Institut für Angewandte
Psychologie

GOLD - PARTNER



SILVER - PARTNER



Ausbildungsinstitut
perspectiva



JUBILÄUMSTAG - ABENDPROGRAMM

Nach einem inspirierenden Tag voller Impulse und Fachwissen gehört der Abend dem Austausch und dem Feiern. Wir lassen die Köpfe ruhen und die Gläser klingen: Beim Networking-Apéro und dem anschliessenden Dinner stossen wir auf 50 Jahre bso an. Und wer nach dem Essen noch Energie hat, findet den Weg auf die Tanzfläche. DJ Rikky Rock sorgt dafür, dass unser Jubiläum auch musikalisch ein Highlight wird. Auf die nächsten 50 Jahre!



ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Werden Sie Teil der Geschichte

Damit dieser Tag unvergesslich bleibt, haben wir zwei besondere Stationen für Sie vorbereitet:

- *Fotobooth – Ihr Jubiläums-Sujet:* Schnappt euch eure Kolleg:innen, nutzt die Requisiten und knipst eure ganz persönlichen Erinnerungsfotos. Die Fotobox steht für euch bereit!
- *Das Jubiläums-Gästebuch:* Ein Verband lebt von seinen Menschen. Wir freuen uns sehr, wenn sich unsere Gäste in unserem Gästebuch verewigen. Hinterlasst uns einen Gruss, eine Anekdote oder eure Wünsche für die Zukunft. Eure Worte sind ein wertvolles Stück Zeitgeschichte für uns.

Lächeln bitte! – Hinweise zu Foto- und Videoaufnahmen

Ein so besonderes Jubiläum möchten wir bildlich festhalten. Während der gesamten Veranstaltung werden Foto- und Videoaufnahmen gemacht, um die Stimmung einzufangen. Den offiziellen bso-Jubiläumsfilm sowie alle Impressionen findet ihr im Nachgang auf unserer Website.

Wichtiger Hinweis

Falls ihr nicht möchtet, dass Aufnahmen von euch veröffentlicht werden, gebt uns bitte schriftlich per E-Mail an markom@bso.ch Bescheid.