



Zwischenbericht Arbeitspaket 2 - 1

Perspektivendarstellung im Jobcoaching

03.05.2019

Inhalt

1. Einleitung	2
2. Methodik/Vorgehen	3
2.1. Sample	3
2.2. Datenerhebung	4
2.3. Datenauswertung	5
3. Darstellung der Gruppenperspektiven	7
3.1. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit Schwerbehinderung	8
3.2. Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber	17
3.3. Jobcoaches	26
3.4. Schwerbehindertenvertretungen	33
3.5. Integrationsfachdienste	40
3.6. Leistungsträger	48
4. Synopse	56
4.1. Die verborgene Geschichte	57
4.2. Lernen im Jobcoachingprozess	63
5. Ausblick	66

Anhang in gesonderter Datei

Fakultät
Soziale Arbeit und
Gesundheit

Faculty of
Social Work and
Health

Goschentor 1
31134 Hildesheim

Forschungsprojekt
JADE

Jobcoaching zur Arbeits-
platzsicherung definieren
und evaluieren

www.hawk.de/jade

Gefördert durch:



aus Mitteln des Ausgleichsfonds

1. Einleitung

Mit diesem Zwischenbericht möchten wir über die Ergebnisse zum Arbeitspaket 2, Phase 1, im Forschungsprojektes JADE informieren. Zunächst erfolgt ein kurzer Überblick über das Forschungsprojekt, um die hier vorgestellten Teilergebnisse in das Gesamtprojekt einzuordnen:

JADE bedeutet „Jobcoaching zur Arbeitsplatzsicherung definieren und evaluieren“. Das Forschungsprojekt verfolgt drei Ziele, denen drei entsprechende Arbeitspakete zugeordnet sind.

Im ersten Arbeitspaket (AP₁) stand eine bundesweite Bestandsaufnahme der gegenwärtigen Praxis von Jobcoaching in den 16 Bundesländern im Mittelpunkt. Die Ergebnisse dieser Bestandsaufnahme sind seit Juli 2017 auf unserer Homepage veröffentlicht¹.

Das zweite Arbeitspaket (AP₂) gilt der differenzierten Beschreibung des Jobcoachingprozesses und unterteilt sich in drei Phasen:

Phase 1: Voneinander getrennte Ermittlung gruppenspezifischer Sichtweisen auf Jobcoaching (Mitarbeiter/innen mit Schwerbehinderung, Arbeitgeber/innen, Jobcoaches, Schwerbehindertenvertretungen, Integrationsfachdienste, Leistungsträger).

Phase 2: Beschreibung des Zusammenwirkens der verschiedenen Beteiligten in Jobcoachingprozessen über prospektiv und retrospektiv erhobene Fallrekonstruktionen

Phase 3: Überprüfung der durch Phase 1 und 2 entstandenen Konzeptualisierungen zum Jobcoachingprozess

Im dritten Arbeitspaket werden Empfehlungen für die Durchführungspraxis von Jobcoaching erstellt.

Der hier vorliegende Zwischenbericht bezieht sich auf die erste Phase des zweiten Arbeitspaketes. Im *zweiten Kapitel* dieses Zwischenberichtes wird das methodische Vorgehen in dieser Phase beschrieben. *Kapitel drei* beinhaltet die Darstellung der sechs gruppenspezifischen Perspektiven der am Jobcoachingsprozess beteiligten Akteurinnen und Akteure. Auf dieser Basis erfolgt in *Kapitel vier* eine Synopse zu den Themen *Die verborgene Geschichte* und *Lernen im Jobcoachingprozess*. Der Ausblick bildet das *fünfte Kapitel* und beendet den Zwischenbericht.

¹ www.hawk.de/jade

2. Methodik/Vorgehen

Im zweiten Arbeitspaket sollen die unter der Überschrift Jobcoaching zusammen gefassten Vorgehensweisen, Routinen und Abläufe nachvollziehbar und differenziert aus der Perspektive von Beteiligten beschrieben werden. Als Forschungsmethode kommen in diesem Arbeitspaket qualitative Verfahren zum Einsatz. So kann der Komplexität des Jobcoaching-Prozesses, der Vielfalt der Perspektiven der Beteiligten, einschließlich der nicht direkt messbaren Veränderungen von inneren Haltungen, Einstellungen und Meinungen am besten entsprochen werden. Ein qualitatives Vorgehen gewährleistet, methodisch kontrolliert typische Sichtweisen, Aufgaben und Strategien sowie Wirkzusammenhänge heraus zu arbeiten. Die Projektmitarbeiter/innen verstehen sich als Forschungsteam, das heißt, dass insbesondere die Schritte der Kontrastierung der Daten und der Konstruktion von Kategorien in gemeinsamen Arbeitssitzungen erfolgen. Der JADE-Beirat ist in der Auseinandersetzung mit den Daten eine wichtige Instanz, eine Art erweitertes Team zur Reflexion der Ergebnisse. Der Prozess der Reduktion sozialer Komplexität auf Kategorien und Konzeptualisierungen wird so zu einem gemeinsamen schrittweisen Prozess, um die Nachvollziehbarkeit und die Verständlichkeit der Ergebnisse zu gewährleisten und dabei nicht zu sehr zu vereinfachen.

Zentrales Ziel der ersten Phase des zweiten Arbeitspaketes ist die voneinander getrennte Ermittlung gruppenspezifischer Sichtweisen auf Jobcoaching (Mitarbeiter/innen mit Schwerbehinderung, Arbeitgeber/innen, Jobcoaches, Schwerbehindertenvertretungen, Integrationsfachdienste, Leistungsträger).

2.1. Sample

Ein Ergebnis der Bestandsaufnahme im ersten Arbeitspaket war es, dass Jobcoaching in den Bundesländern in zwei unterschiedlichen Strukturmodellen angeboten und durchgeführt wird. Im Modell A (Personaltrennung) wird Jobcoaching von speziell qualifizierten Fachkräften angeboten, die einen eigenen Pool bilden (Baden-Württemberg, Brandenburg, Berlin, Hessen, Niedersachsen, NRW Rheinland, NRW Westfalen-Lippe, Sachsen, Thüringen). Im Modell B (Personalunion) wird Jobcoaching von den Fachkräften der Integrationsfachdienste im Rahmen ihrer IFD-Tätigkeit durch Ausweitung ihres Stundenrahmens durchgeführt (Bayern, Brandenburg, Hamburg, Saarland, Schleswig-Holstein).

Zielsetzung der ersten Phase des zweiten Arbeitspaketes war es, die Perspektiven, der am Jobcoaching Beteiligten genauer zu beschreiben. Für die Interviewerhebung in dieser Phase entschieden wir uns, die Interviewpartner/innen in Bundesländern zu akquirieren, die Jobcoaching nach dem Modell A anbieten. Hierbei sind wir davon ausgegangen, dass die Identifizierbarkeit der Leistung Jobcoaching für alle Beteiligten besser gegeben ist, wenn Jobcoaching von einer speziellen Fachkraft durchgeführt wird, die nicht mit einer Person aus dem Integrationsfachdienst identisch ist. Bei Modell B vermuteten wir die Gefahr, dass Beteiligte, wie Arbeitgeber/innen, Mitarbeiter/innen mit Schwerbehinderung, die Inhalte der Arbeit der Integrationsfachdienste bzw. der Jobcoaches nicht hätten

unterscheiden können, da beide Rollen von derselben Person belegt werden. Dies sollte ausgeschlossen werden.

Das Sampling erfolgte nach dem Schneeballprinzip, wobei darauf geachtet wurde, dass Interviewpartner/innen über Bundesländer streuen, in denen das Modell A praktiziert wird. Bei der Suche nach Interviewpartner/innen erhielten wir Unterstützung von Teilnehmer/innen, die an der Umfrage aus dem ersten Arbeitspaket teilgenommen hatten. Auf diese Weise konnten Jobcoaches und Mitarbeiter/innen von Integrationsfachdiensten mit viel Praxiserfahrung für die Interviews gewonnen werden. Diese Gruppe diente wiederum als Gatekeeper und Multiplikator/innen, um den Zugang zu Arbeitnehmer/innen, Arbeitgeber/innen und Schwerbehindertenvertretungen mit Jobcoachingerfahrung zu gewinnen. Bei den Leistungsträgern wurden neben der Erfahrung mit Jobcoaching auch die regionale Struktur und die Varianz der Leistungsträger berücksichtigt. Neben Vertreter/inne/n von Integrationsämtern konnte auch ein Rehabilitationsberater für die Teilnahme gewonnen werden. Interviews wurden schließlich in sieben Bundesländern bzw. Landesteilen geführt (Baden-Württemberg, Berlin, Hessen, Niedersachsen, Rheinland, Westfalen, Sachsen).

2.2. Datenerhebung

In den Monaten August bis Oktober 2017 wurden insgesamt 23 Interviews mit 24 Interviewpartner/innen geführt. Der verwendete Interviewleitfaden unterteilt sich in drei Hauptteile (siehe Anhang 1). Der erste Teil beinhaltet eine bis zwei offene Fragen, die die Interviewpartner/innen zum freien Erzählen über das Erleben eines Jobcoachings anregen sollen. Im zweiten Teil des Interviewleitfadens sind mögliche, gezielte Nachfragen in Bezug auf den beschriebenen Verlauf formuliert. Im dritten Teil des Interviewleitfadens wurden allgemeine Fragen zum Jobcoaching gestellt, sodass eine übergeordnete Sicht auf Jobcoaching eingenommen wurde.

Pro Perspektive wurden jeweils mindestens drei Interviews angestrebt und durchgeführt. Die folgende Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Anzahl der Interviews für die jeweilige Perspektive.

Tabelle 1: Übersicht zu geführten Interviews in Arbeitspaket 2.1

Perspektive	Anzahl der Interviewpartner/innen
Arbeitnehmer/innen	4
Arbeitgeber/innen	4 ²
Jobcoaches	3
Schwerbehindertenvertretungen	3
Mitarbeiter/innen der IFDs	6 ³
Leistungsträger	4 ⁴

² In drei Betrieben

³ Davon waren 4 in leitenden Funktionen und 2 in der Fallarbeit tätig.

⁴ Es wurde hier ergänzend ein Interview aus dem nächsten Arbeitspaket (Fallanalyse) hinzugezogen.

Die Interviews wurden von uns als wissenschaftliche Projektmitarbeiter/innen und einer studentischen Hilfskraft geführt. Alle Interviewpartner/innen wurden entweder an Ihrem Arbeitsplatz oder an einem neutralen Ort aufgesucht. Persönliche Daten der Teilnehmenden erfassten wir durch einen Strukturfragebogen (siehe Anhang 2). Zudem wurde die Zustimmung der Interviewten zur Teilnahme am Forschungsprojekt schriftlich eingeholt (siehe Anhang 3). Sämtliche Interviews wurden digital aufgezeichnet und verschriftlicht (Transkriptionsregeln siehe im Anhang 4).

Bei der Verschriftlichung wurden Hinweise auf konkrete Personen zum Schutz der Privatsphäre der Interviewpartner/innen im Sinne des Datenschutzes verfälscht. Namen, Orte und weitere Aspekte, die einen Rückschluss auf die Person erlauben würden, wurden ersetzt. Dies war in der Gruppe der Leistungsträger jedoch nur bedingt möglich, da eine Identifizierbarkeit auf Grund der Unterschiedlichkeit in den Strukturen möglich war. Um die Nachvollziehbarkeit für die Leser/innen nicht zu beeinträchtigen, wurde in der Transkription der Interviews mit den Leistungsträgern auf die Verfremdung des Ortes verzichtet und bei den Interviewpartner/innen das Einverständnis zur Veröffentlichung der konkreten Textstellen, die in die Ergebnisdarstellung aufgenommen wurden, eingeholt.

Ebenfalls in die Auswertung einbezogen wurden Aussagen aus der Diskussion des Projektbeirates am 14.06.2018⁵. An diesem Termin wurde eine erste Ergebnissfassung zu den Einzelperspektiven besprochen. Auch hier wurde das Einverständnis zur Veröffentlichung gesondert eingeholt.

2.3. Datenauswertung

Die qualitative Auswertung der Interviews erfolgte in Anlehnung an die Grounded Theory (Strauss, Corbin 1996)⁶. Insbesondere wurde offene kodiert, Kategorien gebildet, das Interviewmaterial konstant minimal und maximal kontrastiert, d.h. es wurden innerhalb eines Interviews, zwischen Interviews einer Perspektive und zwischen den Perspektiven Vergleiche mit Blick auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede vorgenommen.

Arbeitszusammenhang: Die Auswertungsgruppe bestand im Kern aus den beiden wissenschaftlichen Projektmitarbeiter/innen und der Projektleiterin. Individuelle Arbeitsphasen an einem Interview wechselten sich mit wöchentlichen gemeinsamen Teamsitzungen ab. Zwischenergebnisse wurden aus den individuellen Arbeitsphasen an den Interviews besprochen. Phasenweise wurde die Auswertungsgruppe in zeitlich umfangreicheren Arbeitssitzungen durch studentische Hilfskräfte ergänzt, welche die Transkription der Interviews vorgenommen hatten. Im freien Austausch und im offenen Kodieren wurde entlang der Interviewtexte Interpretationen formuliert, hinterfragt und verändert. Die

⁵ Am 14.06.18 tagte der Projektbeirat des Forschungsprojektes JADE zu einer ersten Fassung der Perspektivendarstellungen der am Jobcoaching beteiligten Personen. Die protokollierten Diskussionsbeiträge wurden für die vorliegende Darstellung in die Auswertung einbezogen.

⁶ Strauss A., Corbin J. (1996) Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Weinheim: Betz

heterogene Zusammensetzung der Gruppe mit Personen, die über unterschiedliche Erfahrungshintergründe mit Jobcoaching verfügten, erwies sich hierbei als hilfreich.

Arbeitsprozess: Insbesondere in der Anfangsphase der Auswertung bearbeiteten wir ausgewählte Interviews zunächst alleine und dann zu zweit oder zu dritt. Hiermit wurde ermöglicht, die Perspektiven auf das Material gegenseitig kennen zu lernen, einen gemeinsamen Zugang zum Material zu gewinnen und eine gemeinsame Arbeitsweise zu entwickeln. In späteren Phasen bearbeiteten wir die Perspektiven mit den dazugehörigen Interviews arbeitsteilig. Die jeweiligen Zwischenstände wurden mit einem gemeinsamen Rückgriff auf die Interviewtexte im Forschungsteam besprochen.

Zur strukturierten Auswertung des Interviewmaterials kam das Analyseprogramm MAXQDA 2018 zum Einsatz. Die umfangreichen Daten wurden in diesem Programm einzeln kodiert. Auf der Basis der so entstandenen Kodierbäume wurden schrittweise Kategorien gebildet und daraufhin untersucht, inwieweit sie Perspektiven-spezifische oder-übergreifende Bedeutung haben. Parallel zu diesem Prozess wurden Merkmalskategorien, sogenannte Memos, sowohl zu den Kategorien als auch zu möglichen Zusammenhängen und Unterschieden in den Interviews und den Perspektiven formuliert.

Im Detail nahmen wir im ersten Schritt - jede/r für sich - eine offene Kodierung eines ausgewählten Interviews aus der Perspektive der Schwerbehindertenvertreter/innen vor. Hierdurch entstanden zunächst getrennte Kodierbäume. Diese wurden in einem zweiten Schritt in einer gemeinsamen Sitzung des Forschungsteams in einen Kodierbaum zusammengeführt. Der Kodierbaum diente im weiteren Vorgehen einerseits als Basis zur deduktiven Kodierung der Interviews aller Perspektiven. Um aber den Besonderheiten der jeweiligen Perspektive gerecht zu werden wurden aus dem Material induktiv weitere Codes gebildet und bestehende Codes erweitert. So wurde beispielsweise deutlich, dass Emotionalität in der Arbeitnehmer/innenperspektive einen deutlich größeren Raum einnahm als im Erleben der anderen Beteiligten. Der Kodierbaum wurde entsprechend erweitert. Die auf dieser Basis erstellten ersten Darstellungsversionen hatten anfangs pro Gruppenperspektive eine Länge von ca. 50 Seiten bei nur leicht unterschiedlicher Gliederung.

In einem weiteren Arbeitsgang wurden die Perspektiven weitergehend kondensiert. Es entstand eine zweite Version, in der für jede Perspektive ein Dokument mit einer 10 Punkte-Gliederung und einem Umfang von 15-20 Seiten entstand. Die Gliederung einer Perspektivendarstellung hatte folgenden Aufbau: (1) Sample und Fallbeschreibung, (2) Verständnis von Jobcoaching, (3) Situation vor dem Jobcoaching, (4) Voraussetzungen und Gelingensfaktoren, (5) Aufgaben und Aktivitäten, (6) Erfahrungen, (7) Ergebnisse und Nutzen, (8) Beteiligte Akteure, (9) Rollen, (10) Selbstverständnis/Innere Haltung

Diese Perspektivdarstellungen wurden im Projektbeirat am 14.06.2018 zur Diskussion gestellt und validiert. Die Beiratsmitglieder bestätigten die Perspektivendarstellungen im Wesentlichen, es gab einige Ergänzungen. Deutlich wurde jedoch, dass die Darstellungen einer weiteren Überarbeitung bedürfen, um die Perspektiven pointierter und gut verständlich zu machen. Unter Berücksichtigung der Rückmeldung der jeweiligen Beiratsmitglieder wurden die Ergebnisdarstellungen der einzelnen

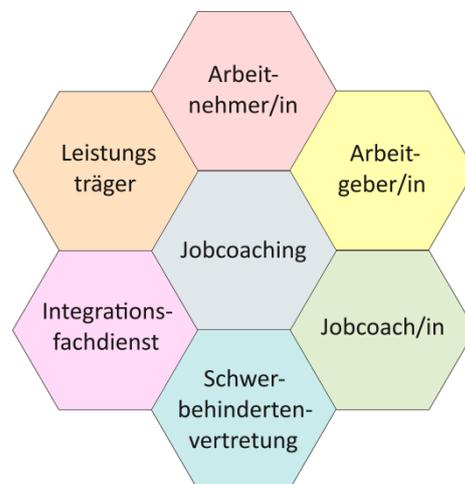
Perspektiven vom Forschungsteam in Bezug auf verschiedene Aspekte erneut mehrfach verglichen und überarbeitet.

Um die Perspektivität der verschiedenen Gruppen noch prägnanter darzustellen, wurde in der dritten Version der Perspektivendarstellungen auf die Verwendung einer gemeinsamen Gliederung verzichtet. Stattdessen wurden Kernaussagen zur Strukturierung des Textes formuliert und mit kommentierten Zitaten illustriert. Die Kernaussagen sind als aus der Textanalyse erwachsene Annahmen zu verstehen, in denen wesentliche Aspekte der jeweiligen Perspektive verdichtet wurden. Diese dritte Version wurde durch eine graphische Darstellung ergänzt. Text und Grafik wurden am 21.09.2018 auf der zweiten Tagung des Forschungsprojektes vorgestellt. Ebenfalls auf der Basis der dritten Version entstand zwischenzeitlich ein wissenschaftliches Poster, welches am Forschungstag der HAWK, am 30.08.2018, präsentiert wurde.

Der hier vorliegende Zwischenbericht bildet die vierte Version der Perspektivendarstellungen. Sie beinhaltet die nochmals leicht überarbeitete Darstellung der Vorgängerversion und wurde durch eine Synopse zu ausgewählten Aspekten ergänzt. Mit den vorliegenden Ergebnissen kann erstmals ein Einblick in die Sichtweisen zentraler beteiligter Gruppen auf Jobcoaching gegeben werden.

3. Darstellung der Gruppenperspektiven

Im Folgenden werden die sechs gruppenspezifischen Perspektiven der am Jobcoachingsprozess beteiligten Akteure und Akteurinnen einzeln vorgestellt. Jede Perspektive beginnt mit einer Beschreibung des Samples und einer kurzen Zusammenfassung. Der Haupttext ist jeweils durch Unterpunkte strukturiert.



3.1. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit Schwerbehinderung

3.1.1. Datenerhebung und Samplebeschreibung⁷

Im August und September 2017 wurden in Hessen (2), in NRW (Rheinland)(1) und in Niedersachsen(1) insgesamt vier Leitfadengestützte Interviews mit Arbeitnehmer/innen geführt, die Jobcoaching in Anspruch genommen haben. Zwei von ihnen haben die Unterstützung am Arbeitsplatz selbst initiiert. Die Gruppe der Interviewten besteht aus zwei Arbeitnehmerinnen (AN 1)(AN 2), einem Arbeitnehmer (AN 4) und einem Auszubildenden (AN 3). Alle haben eine anerkannte Schwerbehinderung. Sie sind auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt tätig. Das Jobcoaching dauerte in 2 Fällen ca. 6 Monate, in 2 Fällen war es zum Zeitpunkt der Befragung nach 6 Monaten noch nicht beendet. Ebenfalls in die Auswertung einbezogen wurden Aussagen zur Arbeitnehmer/innenperspektive aus der Diskussion des Projektbeirates am 14.06.2018⁸.

3.1.2. Zusammenfassung

Die betriebliche Situation im Vorfeld des Jobcoachings ist für die interviewten Arbeitnehmer/innen von einer starken Verunsicherung in Bezug auf die eigene Leistungsfähigkeit und durch das Erleben sozialer Ausgrenzung am Arbeitsplatz geprägt. Die Arbeitnehmer/innen wägen vor dem Beginn des Jobcoachings ab, welche Vor- oder Nachteile mit einem Jobcoach/einer Jobcoachin an ihrem Arbeitsplatz für sie verbunden sein können. Wenn sie dem Jobcoaching positiv gegenüber stehen, erfahren die interviewten Arbeitnehmer/innen es als schrittweise Hinführung zu mehr Sicherheit in der Erledigung ihrer Aufgaben sowie als positive Wirkung im sozialen Gefüge des Betriebs. Jobcoaching hilft ihnen, konkrete Lösungen für ihre problematische Situation im Arbeitsprozess zu finden. Auch bei vorhandener Skepsis gegenüber einem möglichen positiven Effekt auf die Sicherung des Arbeitsplatzes wird die Beziehung zur Jobcoachin/zum Jobcoach individuell unterstützend erfahren.

⁷ Aus Gründen der Anonymisierung erfolgt an dieser Stelle keine tabellarische Übersicht zu den einzelnen Interviewpartner/innen.

⁸ Am 14.06.18 tagte der Projektbeirat des Forschungsprojektes JADE zu einer ersten Fassung der Perspektivendarstellungen der am Jobcoaching beteiligten Personen. Die protokollierten Diskussionsbeiträge wurden für die vorliegende Darstellung in die Auswertung einbezogen.

3.1.3. Ergebnisse

Inhalt:

- a) Arbeitnehmer/innen fühlen sich durch die soziale Situation am Arbeitsplatz zutiefst verunsichert und verletzlich 9
- b) Arbeitnehmer/innen empfinden Rückmeldungen als unehrlich und sind sich unsicher, wie sie mit ihrem Hilfebedarf umgehen sollen..... 11
- c) In der Zusammenarbeit mit Jobcoaches fühlen sich Arbeitnehmer/innen wahrgenommen und wertgeschätzt..... 13
- d) Arbeitnehmer/innen schätzen an der Beziehung zur/zum Jobcoach, in Ruhe lernen zu können und eine ehrliche Rückmeldung zu bekommen..... 14
- e) Jobcoaches sind im Austausch mit den Vorgesetzten und den Kolleg/en/innen. Dies wird von Arbeitnehmer/innen als hilfreich erlebt, um im Betrieb wieder Fuß zu fassen..... 15
- f) Arbeitnehmer/innen bilanzieren Jobcoaching als sehr hilfreich für die Verbesserung der eigenen Arbeitssituation..... 16

a) Arbeitnehmer/innen fühlen sich durch die soziale Situation am Arbeitsplatz zutiefst verunsichert und verletzlich

Alle vier interviewten Arbeitnehmer/innen beschreiben eine Situation vor dem Jobcoaching, in der sie bei der Arbeit massive Verunsicherung und Ausgrenzung erlebt haben. Ein älterer Mitarbeiter schildert seine akute Sorge, noch kurz vor dem Abschluss seines Berufslebens seinen langjährigen Arbeitsvertrag zu verlieren. Ein Auszubildender fürchtet, dass auch sein zweites Ausbildungsverhältnis gekündigt werden könnte, wenn er seinen Unterstützungsbedarf veröffentlicht. Es wird von den Interviewpartner/innen beschrieben, dass sie sich im Kollegenkreis oder durch Vorgesetzte unter Druck gesetzt und ausgegrenzt fühlen:

„Den [neuen Aufgabenplan] sollte ich, hatte mein Chef zu mir gesagt: Ich sollte den in dem Teammeeting vorstellen. Und da habe ich gesagt: ‚Naja Herr Krause ich/‘ [...] Wenn ich jetzt mit Ihnen oder mit wenigen Leuten zusammen bin, kann ich schon Reden, aber wenn das in einer Gruppe ist, das fällt mir schwer, ja? [...] Aber mit Gewalt geht das überhaupt nicht, ja? Und da hat er gesagt: Das soll ich vorstellen. [...] Er wusste ganz genau: Die zerfleischen mich da, ja? Die Anderen. Und das haben sie auch getan. [...] Also, ich wundere mich bis heute noch, wie ich das überstanden habe, ehrlich gesagt, ja?“ (AN1, Abs. 11, Z. 140-154)

Von vergleichbaren belastenden Situationen wurden auch in der Diskussion im JADE-Projektbeirat berichtet. Es stelle sich für die/den betroffene/n Arbeitnehmer/in eine Art Teufelskreis ein, der sich durch Kritik, daraus entstehender Verunsicherung, Arbeitsversagen und erneuter Kritik immer wieder neu stabilisiere. Die Darstellungen der interviewten Arbeitnehmer/innen zeigen, dass es ihnen nicht gelungen ist, diese Mechanismen eigenständig aufzulösen. Eine Arbeitnehmerin beschreibt die Situ-

ation beim Wechsel in ihre jetzige Abteilung. Sie habe versucht, sich im Ablehnungskreislauf zu schützen, indem sie sich im kollegialen Verhältnis siezen ließ:

„[Ich] bin ja jetzt schon länger in dieser Abteilung, damals wurde halt umgestellt bei uns und da bin [ich] zu meinem jetzigen Chef gekommen und, ja. (längere Pause) Ich hatte den Eindruck, dass manche Leute gedacht haben: ‚Die Graf [interviewte Arbeitnehmerin] ist blöd.‘ [...] Ich bin [...] halt kein Mensch der gleich mit jedem per Du ist [...] Das hat bestimmte Gründe und man sagt eher immer: Du dumme Kuh als wenn man sagt Sie dumme Kuh, ja? [...] da ist so eine gewisse Distanz dahinter, ja?“ (AN1, Abs. 55, Z. 470-480)

Aufgrund ihrer Erfahrung, schon öfter in ihrem Arbeitsleben persönlichen Beleidigungen ausgesetzt gewesen zu sein, ist die Interviewpartnerin bewusst auf Distanz bedacht. Wie sich im Interview zeigt, verringert dies jedoch nicht ihre Ausgrenzung, die sie auch in der neuen Abteilung massiv erlebt.

Die gleiche Arbeitnehmerin erfährt von einer wesentlichen Änderung ihres Aufgabenzuschnitts erst als sie überrascht feststellt, dass eine ihr sehr wichtige Tätigkeit in ihrem Arbeitsplan nicht mehr aufgenommen ist. Niemand spricht mit ihr persönlich darüber, obwohl sie seit Jahren in dem Unternehmen tätig ist. Der direkte Kontakt zu ihr wird vermieden, obwohl bekannt ist, dass speziell diese Arbeitsaufgabe eine hohe Wertigkeit für die Arbeitnehmerin hat:

„Und da denke ich: Wo bist du denn in dem Plan? Und da bin ich zu der Kollegin hin, habe gesagt: ‚Sagen Sie mal, wo stehe ich denn da drin? Haben Sie mich da vergessen oder was?‘ Und da hat sie gesagt: ‚Nein, nein ich sollte Sie da rausnehmen.‘ Und da habe ich das dann auf diese Weise das erste Mal erfahren.“ (AN1, Abs. 17, Z. 239-246)

Die Arbeitnehmerin beschreibt, dass die Kolleg/inn/en ihr ausgrenzendes Verhalten im Laufe des Jobcoachings reduziert hätten. Auf Grund der vorherigen Erfahrungen traue sie der positiven Entwicklung jedoch nicht:

„Und es wurde ganz schön Mobbing betrieben und irgendwann die letzte Zeit, ich weiß jetzt nicht mehr wann, hat das eben aufgehört, ja? Da sind sie normal wieder geworden. Ob diese Hilfe oder diese Freundlichkeit, die jetzt an den Tag gelegt wird, sage ich einfach mal so, ob die echt ist? Da bin ich mir nicht so sicher, ja? [...] Aber ich bin froh, dass ich Ruhe und Frieden wenigstens habe, wissen Sie?“ (AN1, Abs. 11, Z. 156-161)

Es wird in diesem Interview deutlich, wie nachhaltig die soziale Situation am Arbeitsplatz auf die Arbeitnehmerin gewirkt hat. Die Interviewpartnerin bleibt vorsichtig, möchte aber den aktuellen Frieden auf keinen Fall gefährden.

In einem anderen Interview sieht sich ein Arbeitnehmer durch eine Betriebsverkleinerung von Kündigung bedroht. Er unternimmt alles, um sein Arbeitsverhältnis rechtlich abzusichern. So verlangt er von seinem Vorgesetzten für jede seiner Mails eine Empfangsbestätigung, obwohl dieser das ablehnt:

„Er [der Vorgesetzte] kann nicht sagen, dass er eine Rückmeldung von mir nicht bekommen hat und so weiter. Die [Mails] sind einfach rechtssicher, nicht? Und da hat es Vorfälle gegeben, wo ich einfach dann sage: Ok, damit muss er dann einfach leben, dass das so ist und im Ernstfall, dass ich ihn durch meinen Rechtsanwalt darauf hinweise. Aber das ist einfach, sagen wir mal, für einen persönlich eine sehr schwierige Art und Weise zu arbeiten. Sie [AN mit Schwerbehinderung] sind ja quasi insofern immer in einer Rundumverteidigung, nicht?“ (AN4, Abs. 7, Z. 82-89)

Der Arbeitnehmer erlebt sich in dieser Situation als Opfer (AN4, Abs. 79, Z. 790). Das vom Arbeitgeber vorgeschlagene Jobcoaching empfindet der Arbeitnehmer zunächst als zusätzliche Belastung:

„Aber, wie gesagt, Jobcoaching ist ja von der Firma vorgeschlagen worden, die hat das dann gemacht. Das heißt, es war nicht meine Entscheidung. [...] Ja, ich war dann das Bauernopfer. Das kann man so sehen. Wie im Schachspiel. Ich war dann das Bauernopfer. Und das Bauernopfer war dann: ‚Ok Herr Quitt, ist das [Jobcoaching] in Ordnung? - Ich nehme es mal so auf.‘ “ (AN4, Abs. 81, Z. 795-805)

Für diesen Arbeitnehmer ist Jobcoaching zunächst ein Instrument des Arbeitgebers, um die Kündigung umzusetzen. Der Arbeitnehmer sieht für sich kein Mitspracherecht und akzeptiert es nur, weil er sich vom Arbeitgeber dazu gezwungen fühlt. Für ihn ist Jobcoaching damit keine Lösung, sondern erst mal ein Teil des Problems.

b) Arbeitnehmer/innen empfinden Rückmeldungen als unehrlich und sind sich unsicher, wie sie mit ihrem Hilfebedarf umgehen sollen.

Eine Arbeitnehmerin bemüht sich schon im Vorfeld des Jobcoachings, bei der Arbeitstätigkeit weniger Fehler zu machen und sucht dafür Unterstützung. Sie traut sich jedoch nicht, bei den Kolleg/inn/en nachzufragen, obwohl diese ihr das sogar angeboten haben. Sie befürchtet dadurch noch weiter isoliert zu werden:

„Weil, ich bin manchmal [mit Bauchschmerzen] in die Firma gekommen und habe dann gedacht: Ich muss doch alles richtig [machen]/ Obwohl die Kollegen immer gesagt haben, ich kann jederzeit fragen, aber das war mir dann auch nichts. Ich frage gerne, wenn irgendwo Unklarheiten sind, klar, aber nicht ständig. Weil, komme ich mir immer vor, ja, dann sind die vielleicht genervt. Und dann habe ich nicht das gewollt, was ich eigentlich will.“ (AN2, Abs. 63, Z. 320-326)

Hier wird eine Situation beschrieben, in der es scheint, als ob man nur verlieren könne: Entweder die Arbeitnehmerin geht das Risiko ein ihre Kolleg/inn/en zu „nerven“, oder sie muss sich die Frage gefallen lassen, warum sie die angebotene Unterstützung nicht in Anspruch genommen hat.

Ein interviewter Jobcoachingnehmer befindet sich in seinem zweiten Ausbildungsverhältnis zu einem kaufmännischen Beruf. Er beschreibt dringenden Unterstützungsbedarf, um seine Ausbildung erfolg-

reich beenden zu können. Seine erste Ausbildung sei ihm gekündigt worden, nachdem er dort um Hilfe nachgefragt habe (AN3, Abs. 111). Für ihn stelle es am neuen Ausbildungsplatz eine Herausforderung dar, die Reaktionen seiner Vorgesetzten und auch die der Kolleg/inn/en auf seine Äußerung zu einem Unterstützungsbedarf durch Jobcoaching einzuschätzen:

„Wenn ich wüsste, dass es hier Kollegen gibt, die da eine sehr kritische Meinung gegenüber haben, wo ich wüsste, dass es eventuell negativ auf mich abfärbt, auf den harmonischen Umgang hier im Betrieb, weiß ich nicht, ob ich das dann so gemacht hätte. Einfach weil, man muss halt auch immer sehen, man ist jetzt einfach drei Jahre fast hier gewesen oder hat jetzt noch ein Jahr vor sich und wenn man mit den falschen Leuten das falsche Fass öffnet, können diese drei Jahre verdammt lange drei Jahre werden. (...) Zum Beispiel, kann ja sein, dass irgendjemand das gar nicht möchte, dass hier jemand Fremdes im Haus ist, der da über die Schulter schaut, weil er sich dann vielleicht angegriffen fühlt in seiner Persönlichkeit so.“ (AN3, Abs. 191, Z.1170-1173)

Diese inneren Abwägungsprozesse machen deutlich, dass es für betroffene Arbeitnehmer/innen sehr wichtig ist, sowohl den eigenen Bedarf an externer Unterstützung durch Jobcoaching als auch die systemische Wirkung einer solchen Intervention im Betrieb einzuschätzen. Darüber hinaus ist die Inanspruchnahme eines Jobcoaches ein Vorgang des Outings: Eine Jobcoachin/ einen Jobcoach kann man nicht verstecken. Das Thema „Hilfebedarf“ wird damit markiert und unwiderruflich öffentlich gemacht. Eine Abschätzung möglicher Folgen ist ein sehr komplexer Vorgang und für einen Menschen, der sich ohnehin in einer instabilen Situation befindet, kaum leistbar. Aus den Interviews wird deutlich, dass das Ansprechen eines Unterstützungsbedarfes und die Anwesenheit einer fremden Person im Betrieb mit dem Überschreiten einer unsichtbaren Grenze verbunden wird und deren Konsequenzen kaum einschätzbar zu sein scheinen.

Damit Arbeitnehmer/innen sich im Betrieb orientieren und ihre Position im Sozialgefüge einschätzen können, sind sie auf ehrliche Rückmeldung von Kolleg/inn/en und Vorgesetzten angewiesen. Dies gilt insbesondere für Personen mit Leistungseinschränkungen. Eine ehrliche Rückmeldung zu Arbeitsergebnissen kann jedoch insbesondere für Kolleg/inn/en eine Herausforderung sein. Eine Arbeitnehmerin schildert, welche Bedeutung das für sie hat:

„Weil das Problem ist: Wenn mir einer sagt, es ist alles in Ordnung und ich denke, es ist aber nicht so, das ist schlimm für mich. Da sitze ich manchmal in dem Büro und denke: Sag mal, was war das jetzt? Wieso sagen die ‚alles okay‘, wenn ich dann doch hinterher drei Wochen, vier Wochen von irgendeinem gesagt kriege, das ist falsch gelaufen.“ (AN2, Abs. 99, Z. 539-545)

Die Arbeitnehmerin bekommt offenbar Rückmeldungen, allerdings sind diese für sie nicht ehrlich. Sie fühlt sich in einer verzweifelten Situation, da sie nicht weiß, woran sie sich orientieren soll. Ihr wird auch von den Kolleg/inn/en gesagt, dass sie eigentlich doch gar keiner Hilfe bedürfe. Auch diesen

vermutlich positiv gemeinten Zuspruch empfindet die Arbeitnehmerin als nicht glaubhaft und wenig hilfreich:

„Das fand ich eigentlich schade, weil mir wurde immer wieder gesagt: ‚Du kannst das doch alleine, du brauchst doch so etwas [ein Jobcoaching] nicht‘. Und das war dann für mich wo ich manchmal auch ehrlich gedacht habe: Ihr wisst nicht, wie es mir geht. Es hat auch keiner gefragt.“ (AN2, Abs. 99, Z. 528-532)

Auch der Auszubildende hat die Erfahrung gemacht, dass er sich bei einer Nachfrage nicht auf die Rückmeldungen verlassen kann:

I.: „Sie möchten wissen woran Sie sind?“

AN: „Ganz genau. Und das ist halt immer ein bisschen schwierig, weil, oft sind die Menschen nicht ganz ehrlich, wenn man nachfragt.“ (AN3, Abs. 12, Z. 167-171)

Im folgenden Beispiel gibt der Vorgesetzte ausschließlich negative Rückmeldung. Die Arbeitnehmerin bekommt keine Hinweise, was sie ändern könnte und fühlt sich abgewertet:

„Dass mein Chef nicht mit mir zufrieden war und so weiter, das war natürlich nicht schön. Und immer diese Diskussion und immer wieder ‚Ja, da ist wieder ein Fehler und wieder ein Fehler und so weiter‘.“ (AN1, Abs. 147, Z. 326-329)

c) In der Zusammenarbeit mit Jobcoaches fühlen sich Arbeitnehmer/innen wahrgenommen und wertgeschätzt

Für die interviewten Arbeitnehmer/innen eröffnet Jobcoaching eine neue Situation, bei der – wie beschrieben - am Anfang erhebliche Unsicherheiten bestehen. Diese betrifft auch die Person der Jobcoachin/des Jobcoachs:

„Ich wusste, es kommt jemand. Und sie war ja fremd. Also quasi, das war eine fremde Person, da habe ich mir schon nachts Gedanken gemacht: Was sage ich ihr, wie sage ich ihr das, sodass sie das versteht?“ (AN2, Abs. 83, Z. 414-417)

Diese Unsicherheiten verlieren sich mit entstehendem Vertrauen und ersten konkreten Erfahrungen, wie eine andere Arbeitnehmerin beschreibt:

„Ich erlebe das sehr gut. Es tut mir gut. Und wenn ich das vorher gewusst hätte oder wie auch immer, wenn sich manches anders vielleicht ergeben hätte, hätte ich sie schon viel, viel früher gebraucht. Also man muss da auch sagen, die ersten zwei, drei Mal ist das vielleicht ein bisschen komisch noch [...]. Aber wir harmonieren gut zusammen und das ist schon mal sehr, sehr wichtig, ja? Es hätte auch anders kommen können. Ja? [...] Wollen wir mal sagen: Im Grunde genommen lernen wir beide voneinander, ja?“ (AN1, Abs. 7, Z. 30-40)

Die Interviewpartnerin fühlt sich als Person und in ihren Kompetenzen wahrgenommen. Sie beschreibt Jobcoaching als gegenseitiges Lernen. Dies verändert ihr Erleben bei der Arbeit von Grund auf.

Auch in der Beschreibung des Auszubildenden bildet sich eine vertrauensvolle Beziehung zur Jobcoachin. In der Zusammenarbeit mit ihr entsteht am Arbeitsplatz eine Art geschützter Lernraum, in dem es dem Auszubildenden möglich ist, seine Unsicherheiten zuzugeben und aktiv zu lernen:

„Also es geht meistens damit los, dass wir darüber reden was aktuell so sich verändert hat im / meistens ist das so im Wochenrhythmus, einmal die Woche dass wir dann uns erst mal austauschen: ‚Was ist passiert in der Zeit jetzt vom letzten Termin bis zum aktuellen Termin‘. Dann schauen wir wenn zum Beispiel etwas Neues dazu gekommen ist, habe ich das verstanden? Wenn nicht, dass ich dann sage: ‚Hier, schauen Sie mal. Ich habe da etwas Neues gelernt, habe aber Probleme diesen Arbeitsschritt nachzuvollziehen‘.“ (AN3, 21, Z. 210-218)

d) Arbeitnehmer/innen schätzen an der Beziehung zur/zum Jobcoach, in Ruhe lernen zu können und eine ehrliche Rückmeldung zu bekommen.

Die interviewten Arbeitnehmer/innen beschreiben, dass Ihnen die Art und Weise der Vermittlung sehr wichtig ist. Sie erleben es sehr positiv, dass Jobcoaches die Arbeitsinhalte in Ruhe und mit vielen Wiederholungen erklären:

„Es [ist] für mich wichtig, dass ich da eine Unterstützung habe, die sich auch die Zeit nimmt. (...) da ist es für mich wichtig, wenn ich jemanden bei mir sitzen habe, der mich unterstützt und der mir das zeigt.“ (AN1, Abs. 9, Z. 64-71)

„So, und wenn ich dann jemanden habe der mir so ein bisschen über die Schulter schaut und dann mir dann so ein bisschen Ruhe da auch wieder rein bringt. Das ist ziemlich hilfreich.“ (AN3, Abs. 7, Z. 76-79)

„Und die Unterstützung kam ja auch von dem Jobcoaching. Sie hat auch gesagt, wenn ich Fragen hätte wenn sie da ist, würde sie mir das fünf bis sechs Mal erklären, wie man das am besten [macht].“ (AN2, Abs. 25, Z. 144-146)

Der Auszubildende schildert, wie wichtig es ihm gewesen ist, glaubhafte Rückmeldung durch die Jobcoachin in Bezug auf seinen Ausbildungsstand zu bekommen.

„und das ist mir sehr positiv aufgefallen. Bei meiner Jobcoachin, dass sie mit mir wirklich sehr detailliert den Rahmenplan durchgegangen ist. [...] Was habe ich denn überhaupt gemacht, von dem was da im Plan steht?“ (AN3, Abs. 9, Z. 107-110)

Offenbar hat er mit seinem Schulabschluss erfahren, dass eine positive Bewertung noch keine Prognose für eine erfolgreiche Ausbildung zulässt:

„Es ist dann ja auch blöd, wenn man sich dann bewirbt und denkt: ‚Oh toll ich habe einen Realschulabschluss. Ist ja alles total toll‘. Und dann bewirbt man sich und merkt einfach so im Laufe der Zeit, [dass man] überhaupt gar nicht auf dem Stand ist den die verlangen. (...) Und ich sage mal, um das mal so zu vermeiden bin ich dann sehr froh, wenn ich dann eine neutrale Person an meiner Seite habe.“ (AN3, Abs. 17-19, Z. 193-203)

e) Jobcoaches sind im Austausch mit den Vorgesetzten und den Kolleg/en/innen. Dies wird von Arbeitnehmer/innen als hilfreich erlebt, um im Betrieb wieder Fuß zu fassen.

Eine Arbeitnehmerin beschreibt, welche positive Wirkung es für sie hat, dass die Jobcoachin im Betrieb integriert und beliebt ist. Sie schildert, dass sie sich intensivem Mobbing ausgesetzt sah. Dieses habe sich im Jobcoaching reduziert. Die Arbeitnehmerin erklärt sich das geänderte Verhalten der Kolleg/innen/en durch eine Art indirekte soziale Kontrolle durch die Jobcoachin:

„Die Frau Fischer [die Jobcoachin] ist sehr beliebt, auch bei den anderen, ja? Und sie ist ja wie eine praktisch, als wenn sie schon dazu gehören würde, so ungefähr kann man sagen, ja? Und von daher gesehen, ist es jetzt auch anders, die nehmen schon, würde ich mal sagen, da Rücksicht. Die wissen, da ist jemand der für mich zuständig ist oder auf mich aufpasst, sagen wir es mal so, und da nehmen die sich vielleicht manchmal schon zurück, was sie vielleicht sonst nicht täten.“ (AN1, Abs. 49, Z. 382-389)

Die Interviewpartnerin beschreibt, wie es der Jobcoachin gelingt einen Kollegen um Unterstützung zu fragen, den sie von sich aus nicht angesprochen hätte:

„Und [...], weil die [Kolleg/inn/en] sich immer mit der Zeit so beschwert haben und da ist die Frau Fischer [Jobcoachin][...] zu meinem Kollegen hin und hat gesagt: ‚Heute möchte ich mal, wenn Sie den Zahllauf heute machen, möchte ich mal neben Ihnen sitzen und möchte mir das mal anschauen, wie Sie das so machen‘. Die haben sich immer nur beschwert und auf mir rumgehackt, aber das mal einer vorher zu mir gesagt hätte, wenn ich jetzt zu ihm gegangen wäre und hätte gesagt: ‚Herr Horn [der Kollege], ich will mich neben Sie setzen‘. Weiß ich nicht, ob er gesagt hätte: ‚Ja.‘ [...] Und so kam sie [die Jobcoachin], da konnte er ja schlecht nein sagen, ja? [...] Also, und da war das eine ganz andere Sache, nicht?“ (AN1, Abs. 53, Z. 425-441)

Eine andere interviewte Arbeitnehmerin beschreibt, wie die Jobcoachin gezielt den Kontakt zu ihrem Vorgesetzten sucht, um ihre soziale Integration am Arbeitsplatz zu verbessern:

„Mein Chef. Der hat immer gesagt gekriegt von der Dame [der Jobcoachin], [...] was sie gut fand. Dass ich schneller geworden bin. [...]. [Die Jobcoachin] hat dann ihn wohl auch öfters mal, wenn er gerade einmal herein kam und sie da war, hat sie ihm so gesagt, was gut war, wo sie noch Verbesserungsmöglichkeiten hat für mich, dass es dann besser läuft. [...] Also das war eigentlich, seitdem das Jobcoaching angefangen hat, war das eigentlich ein Miteinander, was ich vorher nicht hatte.“ (AN2, Abs. 127, Z. 684-702)

f) Arbeitnehmer/innen bilanzieren Jobcoaching als sehr hilfreich für die Verbesserung der eigenen Arbeitssituation.

Für eine Arbeitnehmerin hat sich im Betrieb durch Jobcoaching offenbar eine Menge zum Positiven geändert, worüber sie dankbar ist:

„Es gibt ja auch Mobbing und so was, ja? Also ich habe hier die Phasen alle schon mitgemacht. Und deswegen bin ich sehr glücklich und dankbar darüber, dass wir zusammen gekommen sind, ja? Und dass es dieses [Jobcoaching] gibt.“ (AN1, Abs. 9, Z. 73-76)

Die Arbeitnehmer/innen sind teilweise überrascht, dass ihnen Jobcoaching tatsächlich geholfen hat. Eine Arbeitnehmerin beschreibt, wie sich bei ihr die Ausführungen einzelner Arbeitstätigkeiten schrittweise automatisiert haben, so dass sie dabei nicht mehr nachdenken müsse:

„Da kamen [im Jobcoaching] mehrere Dinge dazu, positive Dinge dazu. Wo ich sehr überrascht war, wo ich gar nichts erwartet hätte, vorher. [...] Dass ich Dinge eigentlich gemacht habe, wo ich gar nicht mehr überlegen musste, sondern einfach nur gemacht. Ohne groß zu überlegen.“ (AN2, Abs. 105, Z. 577-586)

Der Auszubildende erlebt das noch andauernde Jobcoaching als eine vergleichsweise entspannte Situation, weil er so immer eine Person zur Verfügung hat, die er fragen kann, ohne Angst haben zu müssen sie zu stören:

„Also auf jeden Fall war für mich eine gewisse Entspannung vom Arbeitsklima, einfach weil ich da jetzt zusätzlich jemanden habe, dem ich auf gut Deutsch auf die Nerven gehen kann, ohne ihn von der Arbeit hier abzuhalten. Also wenn ich zum Beispiel zu meiner Ausbilderin gehe, [...] die hilft mir dann natürlich, aber man merkt ja wenn Leute helfen, aber gestresst sind. [...] Und deswegen ist das ganz gut, weil ich da jetzt einen neutralen Ansprechpartner habe, den ich nicht aus dem Arbeitsrahmen reißen muss. Und demnach [ist das] halt für mich eine relativ entspannte Situation hier gerade.“ (AN3, Abs. 147, Z. 936-950)

Der Arbeitnehmer, der Jobcoaching ursprünglich abgelehnt hatte, weil er es als Instrument des Arbeitgebers sah, um die Kündigung durchzusetzen, bilanziert die Arbeit mit der Jobcoachin später trotzdem positiv:

„Also, Frau Just [Jobcoachin], kann ich nur eindeutig sagen, das ist eine positive Erfahrung. [...] die Arbeit von Frau Just kann ich einfach nur unterstreichen, dass ist wirklich gut für den Einzelnen.“ (AN4, Abs. 81, Z. 840-841)

Er rechnet nicht damit, dass seine Entlassung durch das Jobcoaching verhindert werden kann (AN4, Abs. 97), berichtet aber vom Jobcoaching als einer sehr positiven Erfahrung:

„Menschlich kann ich nur sagen, hatte sie [die Jobcoachin] mich überrascht, sagen wir mal so, mit welcher Kraft sie das vorantreibt. Das finde ich/ Das hat mich persönlich überrascht, ich habe einfach gedacht das wird abgewickelt hier.“ (AN4, Abs. 145, Z.1453-1457)

3.2. Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber

3.2.1. Datenerhebung und Samplebeschreibung

Im August und Oktober 2017 wurden in Baden-Württemberg (1) und in NRW (Westfalen) (2) drei Leitfaden gestützte Interviews mit insgesamt 4 Arbeitgeber/inne/n geführt, in deren Unternehmen Jobcoaching durchgeführt wurde. Eines der Interviews wurde gleichzeitig mit zwei Personen geführt, die gegenüber der Jobcoaching nehmenden Person eine Vorgesetztenfunktion bzw. Personalverantwortung innehatten.

Die Interviewpartner/innen des Sampels kommen aus sehr unterschiedlichen Unternehmen: ein Anbieter sozialer Dienstleistungen, ein Motorradhaus und ein Unternehmen der Lebensmittelindustrie. Auch hatten die hier als Arbeitgeber/innen zusammengefassten Interviewpartner/innen innerhalb der Unternehmen sehr unterschiedliche Funktionen inne: Ein Geschäftsführer (AG 2), eine direkte Vorgesetzte (AG 1) sowie eine direkte Vorgesetzte und eine Personalverantwortliche (AG 3, AG4) aus einem Unternehmen, die gemeinsam zu einem Fall interviewt wurden. Zwei der in den Interviews erbetenen Jobcoaching-Fallgeschichten beschreiben langjährige Arbeitsverhältnisse (über 30 Jahre). Ein Arbeitsverhältnis wurde im Zusammenhang mit dem Jobcoaching neu geschaffen. Ebenfalls in die Auswertung einbezogen wurden Aussagen zur Arbeitgeber/innenperspektiven aus der Diskussion des Projektbeirates am 14.06.2018 (AG5)⁹.

3.2.2. Zusammenfassung

Die interviewten Arbeitgeber/innen beschreiben im Jobcoaching ein Spannungsfeld zwischen dem Streben des Unternehmens nach Erfolg einerseits, und der sozialen Verantwortung gegenüber dem/der Arbeitnehmer/in mit Schwerbehinderung, andererseits. Gleichzeitig empfinden sie es als Herausforderung, wenn sie für den/die Mitarbeiter/in mit Behinderung Sonderregelungen schaffen müssen, die den allgemein gültigen Regeln im Unternehmen widersprechen. Die interviewten Arbeitgeber/innen erhoffen sich vom Jobcoaching eine praktikable, genau auf die Situation zugeschnittene Lösung, die diesen Spannungsfeldern gerecht wird. Sie erwarten im Jobcoaching, dass der/die Mitarbeiter/in mit Behinderung lernt seine/ihre betrieblichen Aufgaben möglichst vollständig zu erfüllen. Im Laufe des Jobcoachings lernen die interviewten Arbeitgeber/innen auch selbst neue Perspektiven und Vorgehensweisen im Umgang mit der Person mit Schwerbehinderung kennen.

⁹ Am 14.06.18 tagte der Projektbeirat des Forschungsprojektes JADE zu einer ersten Fassung der Perspektivendarstellungen der am Jobcoaching beteiligten Personen. Die protokollierten Diskussionsbeiträge wurden für die vorliegende Darstellung in die Auswertung einbezogen.

3.2.3. Ergebnisse

Inhalt:

- a) Arbeitgeber/innen schaffen und erhalten Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderungen. Sie stehen dabei im Spannungsfeld zwischen wirtschaftlichem Erfolg und sozialer Verantwortung..... 18
- b) Arbeitgeber/innen haben das Unternehmen als Ganzes im Blick. Sonderregelungen für einzelne Arbeitnehmer/innen benötigen eine Begründung..... 20
- c) Eine werteorientierte Unternehmenskultur trägt zur Lösung von innerbetrieblichen Widersprüchen bei. 22
- d) Unter Jobcoaching verstehen Arbeitgeber/innen in erster Linie Training am Arbeitsplatz, damit die Mitarbeiter/innen lernen die Arbeit zufriedenstellend zu erledigen..... 23
- e) Arbeitgeber/innen sehen größere Erfolgchancen für das Jobcoaching, wenn die Mitarbeiter/innen mit Schwerbehinderung ein persönliches Interesse daran haben..... 24
- f) Wichtig ist Arbeitgeber/innen, dass sie Vertrauen zu den Jobcoaches haben können und dass diese in ihren Betrieb passen. 24
- g) Arbeitgeber/innen fühlen sich von den Jobcoaches unterstützt. Sie lernen von ihnen, wie sie mit Mitarbeiter/innen mit bestimmten Behinderungen umgehen können.25

a) Arbeitgeber/innen schaffen und erhalten Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderungen. Sie stehen dabei im Spannungsfeld zwischen wirtschaftlichem Erfolg und sozialer Verantwortung.

Alle Interviewpartner/innen des Samples waren stark in die Frage der (Weiter-) Beschäftigung der Jobcoachingnehmer/innen involviert. Sie betonen in den Interviews den Wunsch, deren Arbeitsplatz schaffen oder erhalten zu wollen und beschreiben ausführlich, vor welche Herausforderungen sie sich dabei gestellt fühlten.

Der Inhaber und Geschäftsführer eines Motorradhauses stellt einen Mitarbeiter mit Schwerbehinderung neu ein. Mit klaren Worten steckt er den Rahmen für das Beschäftigungsverhältnis ab:

„Wir sind ein Wirtschaftsunternehmen. Wir müssen einfach sehen: Es muss funktionieren, ich muss sehen, dass ich die Kohle zusammen kriege, damit ich mein Geld bezahlen kann und aufpassen, dass nicht jemand im Weg steht, nicht?“ (AG2, Abs. 49, Z. 379-383)

Jedoch gleich zu Beginn des Arbeitsverhältnisses, nämlich im Anschluss an dessen Praktikum, entscheidet der Arbeitgeber, dass der neue Mitarbeiter in besonderer Weise Unterstützung erhalten soll, insbesondere auch von ihm persönlich:

„Nach den vier Wochen war für mich klar: Wir gehen den Weg mit ihm gemeinsam. Und dann bin ich schon eher derjenige, der ihm ein bisschen mehr zutraut, ja? Und dass er einfach auch eine Zufriedenheit mitbekommt.“ (AG2, Abs. 67)

Es gelingt, den neuen Mitarbeiter an seine Arbeitsaufgaben heranzuführen und so das Arbeitsverhältnis wirtschaftlich zu machen. Der Weg dahin benötigt jedoch viel Zeit und Geduld:

„Er weiß mittlerweile ganz gut, welche Dinge wo hingehören und ein paar Container leer machen, die Eisentonne leer machen, die ölhaltigen Abfälle leer machen und so. Diese ganzen Aufräumarbeiten, aber auch da muss man ihn so langsam heranzuführen. Da braucht er einfach zehn Mal so lange, als wenn ich das einem Normalen, in Anführungsstrichen, erkläre.“ (AG2, Abs.23, Z. 199 – 205)

Die interviewte Vorgesetzte im Unternehmen für soziale Dienstleistungen beschreibt ebenfalls die Spannung zwischen wirtschaftlichen Erfordernissen und betrieblicher Fürsorge. Es handelt sich um ein Beschäftigungsverhältnis im Hauswirtschaftsbereich, das für die Arbeitnehmerin durch hohen innerbetrieblichen Betreuungsaufwand langfristig stabil gehaltenen wurde. Die Vorgesetzte selbst hatte sich lange Zeit sehr engagiert um die Mitarbeiterin gekümmert. Als sie selbst zusätzliche Aufgaben übernehmen muss, kann sie den hohen Betreuungsaufwand nicht mehr in gewohnter Weise leisten und die Mitarbeiterin soll lernen, ihre Arbeit selbständig auszuführen:

„Ich habe viel mit ihr zusammen gearbeitet, immer wieder auch die gleichen Dinge: Nicht zu nass putzen, immer wieder gezeigt und das war halt über halt fast sechs Jahre dann. Und irgendwann haben wir dann gesagt, wir können sie nicht alleine arbeiten lassen, aber wir haben immer mehr Aufgaben hier. Ich habe die Zeit nicht, ich bin keine Betreuung für sie. Sie muss selbstständig arbeiten.“ (AG1, Abs. 5, Z. 24 - 30).

Da abzusehen ist, dass die betroffene Arbeitnehmerin mit der neuen Anforderung überfordert sein würde, wird der Integrationsfachdienst (IFD) hinzugezogen. Eine Beendigung des Arbeitsverhältnisses mit Aufnahme in einer Werkstatt für behinderte Menschen (WfbM) wird diskutiert, was von der Mitarbeiterin mit Schwerbehinderung jedoch abgelehnt wird. Vom IFD wird auch Jobcoaching ins Spiel gebracht. Die Vorgesetzte erhofft sich davon ein Bild von den Fähigkeiten und dem Unterstützungsbedarf ihrer Mitarbeiterin zu bekommen, um einen Verbleib im Unternehmen eventuell doch noch möglich zu machen. Daher entscheidet sie sich für diese Alternative und drängt auch die Mitarbeiterin dazu den Vorschlag des IFD anzunehmen:

„Habe sie [die Mitarbeiterin mit Schwerbehinderung] dann halt dann auch dazu gebracht, dass wir das Jobcoaching einfach machen um zu sehen: Was kann sie noch [lernen] oder wo braucht sie einfach Unterstützung.“ (AG1, Abs. 5, Z. 40 – 42)

Im Unternehmen der Lebensmittelindustrie ist eine Mitarbeiterin mit einer Schwerbehinderung langjährig beschäftigt. Wirtschaftlicher Schaden entsteht unter anderem dadurch, dass die Mitarbeiterin die vorgegebene Taktung am Band nicht einhalten kann:

„Die Problematik ist grundsätzlich, dass sie [Mitarbeiterin mit Schwerbehinderung] weiß was sie machen muss. Aber sie kommt mit dem Tempo nicht hinterher. Also die Anlagen haben ja eine bestimmte Taktung und wenn man das nicht schafft, dann purzelt alles run-

ter. Oder auch die Kartons müssen dementsprechend schnell geknickt werden. [...] Und das war einfach das Grundsätzliche, dass sie da nicht hinterher kommt.“ (AG3, Abs. 18, Z. 133 – 140)

Die Mitarbeiterin überzieht ständig ihre Pausen, wodurch weitere Probleme entstehen. Gleichzeitig überwiegt in dem Unternehmen die Sorge um die Mitarbeiterin:

„Frau Greb [Mitarbeiterin mit Schwerbehinderung] ist halt, ich sage mal, sie leidet unter Waschwängen zum Beispiel. Alleine daher sucht sie schon sehr oft die Toilette auf. [...] Also sie geht sehr, sehr oft auf Toilette, sodass sie also eigentlich permanent ihre Pausen überreizt. [...] Sie ist sehr schmal, sehr dünn, sehr zierlich. Dann wollte sie auf ihre Essenspause verzichten. Dann habe [ich] gesagt: ‚Um Gottes Willen. Die machen Sie nun ganz bestimmt, dass Sie da Ihr Butterbrot essen‘. Weil sie dabei auch immer Tabletten einnehmen muss. Dann wollte sie da irgendwie dran herumschrauben, aber das haben wir auf gar keinen Fall gemacht, nicht? Das geht ja nicht, nicht?“ (AG4, Abs.17, Z. 95 – 126)

b) Arbeitgeber/innen haben das Unternehmen als Ganzes im Blick. Sonderregelungen für einzelne Arbeitnehmer/innen benötigen eine Begründung.

Alle in diesem Sample erfassten Arbeitsverhältnisse beschreiben individuell an die Behinderung angepasste Einzelfalllösungen. Die Herausforderungen für die interviewten Arbeitgeber/innen zeigen sich darin, die Grenzen einer Einzelfalllösung auszuloten und gleichzeitig zu verhindern, dass daraus eine Regel für das Unternehmen wird:

„Wo ist die Grenze? Ist das eine individuelle Einzelfalllösung oder eine generelle Vorgehensweise?“ (AG5, Abs. 13, Z. 69 - 70)

Die Interviewpartner/innen sind eher dazu bereit, Einzelfalllösungen zu gestalten, wenn eine besondere Verbindung zur/zum Mitarbeiter/in besteht. Dies ist typischerweise bei einer langjährigen Beschäftigung der Fall. In zwei der drei beschriebenen Jobcoachings waren die betroffenen Mitarbeiter/innen über 30 Jahre im Unternehmen beschäftigt. Durch diese lange Zeit der Zusammenarbeit kann eine persönliche Bindung entstehen, die Vorgesetzte oder Personalverantwortliche dazu veranlasst, sich auch auf betriebsexterne Maßnahmen wie Jobcoaching einzulassen:

„Wenn jemand 30 Jahre im Unternehmen beschäftigt ist, ist es normal, dass bevor jemand gekündigt wird nochmals versucht wird, ob eine externe Stelle einen positiven Effekt erzielen kann.“ (AG5, Abs. 5, Z. 26 - 28)

Auch bei einer Neueinstellung kann ein besonderes Interesse daran bestehen einen Menschen mit Schwerbehinderung zu beschäftigen. Der Geschäftsführer des Motorradhauses begründet seine Motivation mit seinen persönlichen Lebenserfahrungen:

„Sie wollen wissen, warum ich so damit umgehe? Weiß ich nicht. Ich habe in meinem Leben schon viele Situationen gehabt, die nicht so prickelnd waren und habe dann vielleicht schon mal etwas eher Verständnis.“ (AG2, Abs. 29, Z. 253 - 256)

Der Arbeitgeber löst sich bereits bei der Einstellung des neuen Mitarbeiters von einem festgelegten Stellenprofil und gestaltet dessen Arbeitsanforderungen individuell. Er stellt Tätigkeiten zusammen, die vom neuen Mitarbeiter zu erlernen sind:

„Wir haben das Räder-waschen, wir haben das Rasen mähen, wir haben das Hof fegen, wir haben das Graben ausmähen und wir haben das Tanken. Also das Werkstatt aufräumen und dieses Wegräumen“ (AG2, Abs. 85, Z. 606 - 609)

Durch die Beteiligung aller im Umfeld der neuen Stelle beschäftigten Mitarbeiter/innen seines Betriebes bei der Identifizierung von geeigneten Tätigkeiten berücksichtigt er das gesamtbetriebliche Interesse und vermeidet so von vornherein Kritik an Sonderregelungen für den Kollegen mit Schwerbehinderung.

„Wir hatten ja die vier Wochen Praktikum und dann habe ich gesagt: ‚Okay, was kann er, was können wir ihm zumuten?‘ Wir wissen, dass er da länger für braucht und es kommt auch jemand, der ihm das erklärt, damit er das macht. Und das war, wo wir dann gesagt haben: ‚Okay, unser Ziel ist es in der Tat, dem diese Dinge beizubringen, sodass er die eigenständig erledigen kann‘. Und das haben wir auch mit unserem Hausmeister besprochen und dann zusammen mit dem Hausmeister und dem Norbert [Kollege], [der] mit den Rädern, und mit Herrn Maler [dem Jobcoach].“ (AG2, Abs. 95, Z. 679 - 687)

Der Arbeitgeber empfindet einen persönlichen Gewinn durch sein soziales Engagement. Das ist für ihn Grund genug den Aufwand für die Gestaltung der Einzellösung zu betreiben. Wichtig ist ihm, dass keine zusätzlichen Kosten entstehen.

„Klar, sehen wir das aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten. Aber es kann auch eine absolute persönliche Bereicherung werden, ohne wirtschaftliche Nachteile. Und das sind so diese Dinge, die MIR eine ganze Menge auch gebracht haben als Arbeitgeber. [...] Wir haben hier jemanden, der [...] hat eine ganz andere Lebensqualität bekommen. Und er erledigt wirklich Aufgaben, die uns nicht mehr Geld kosten, als wenn es jemand machen würde, der keine Behinderung hätte.“ (AG2, Abs. 191, Z. 1255 - 1268)

Die Personalleiterin im Lebensmittelindustriunternehmen muss die Dauer festlegen, die sie der Mitarbeiterin mit Schwerbehinderung für ihre Toilettengänge zugestehen will. Es wird von der Personalleiterin verstanden und akzeptiert, dass die Mitarbeiterin auf Grund ihrer Behinderung in diesem Punkt eine Sonderregel benötigt. Die Interviewpartnerin sieht den Zusammenhang zwischen dem Verhalten der Mitarbeiterin und ihrer Behinderung, was es ihr möglich macht, von den üblichen Pausenregelungen abzuweichen. Gleichzeitig achtet sie darauf, dass die neue Regel eingehalten wird und keine Beliebigkeit entsteht:

Frau Greb [Mitarbeiterin mit Schwerbehinderung] [...] ich sage mal, sie leidet unter Waschzwängen zum Beispiel. [...] Also sie geht sehr, sehr oft auf Toilette, so dass sie also eigentlich permanent ihre Pausen überreizt. [...] Alle Mitarbeiter in der Produktion [bekommen] die Pause bezahlt. Eine halbe Stunde am Tag. Mit [einer] halben Stunde kommt Frau Greb aber nicht hin. [...] Sie kommt aber auf eine Stunde Pause bestimmt. Mit ihren ganzen Toilettengängen. [...] Und wir sind schon so kulant gewesen, dass wir ihr eine bezahlte Stunde Pause am Tag [bezahlen]. Und was über eine Stunde Pause hinausgeht, das wird abgezogen. (AG4, Abs. 17, Z. 97 - 114)

Allerdings löst die Sonderregelung Konflikte in der Belegschaft aus. Die Personalleiterin bezieht hier eindeutig Stellung und begründet die Notwendigkeit der verlängerten Pausen mit der Behinderung der Mitarbeiterin:

„Irgendwann hatte ich mal eine Diskussion mit einer Mitarbeiterin [...] so nach dem Motto: ‚Eh die Frau Greb, die bekommt ja immer eine Stunde Pause am Tag bezahlt und ich nur eine halbe.‘ Habe ich mir das so ein bisschen angehört, ein bisschen erklärt und die hörte überhaupt nicht mehr auf. Und da habe ich irgendwann einmal zu ihr gesagt: ‚Wissen Sie was, möchten Sie so krank sein für eine Stunde Pause mehr am Tag? Ich nicht!‘ “ (AG4, Abs. 278, Z. 1467 - 1474)

c) Eine werteorientierte Unternehmenskultur trägt zur Lösung von innerbetrieblichen Widersprüchen bei.

Der Geschäftsführer des Motorradhauses hat klare Vorstellungen von einer Zusammenarbeit, die auf gegenseitigem Respekt und Anpassungsbereitschaft beruhen. Diese Werte fordert er von allen ein und prägt damit die Kultur in seinem Unternehmen:

„Lukas Haber, Mensch mit Behinderung, soll integriert werden in den Arbeitsmarkt, so. Da kann man noch gar kein Raster drüber legen, da muss man also wirklich immer gucken: Was bringt der für Fähigkeiten mit, was ist das für ein Typ Mensch und wie kann der hier integriert werden? Bringt der die Fähigkeiten mit, um das Ganze auch, einmal das Arbeitspensum zu erledigen, aber bringt der auch die menschlichen Fähigkeiten mit, um sich in das Kollegenumfeld einzupassen? Und dann muss man auch noch wirklich gucken, was wir dann auch gemacht haben, mit den Kollegen gesprochen und gesagt: ‚Okay, da ist jetzt jemand. Der kommt hier als Behinderter und gibt dem eine Chance. Der muss einfach Dinge üben, der muss Dinge lernen, der braucht etwas länger oder wesentlich länger um einige Dinge zu verstehen und umzusetzen. Aber der hat diese Chance verdient!.“ (AG2, Abs.171, Z. 1125 – 1131)

Er löst Spannungen im Team, indem er die Beteiligten zusammenholt und klare Regeln für die Besprechung festlegt. Diesen Führungsstil wendet er allgemein im Betrieb an und nimmt auch den Mitarbeiter mit Schwerbehinderung davon nicht aus:

„Es gibt immer Situationen, die hoch kochen und ich habe gesagt: ‚Komm, wir kümmern uns jetzt einmal sachlich um das, wir können auch uns hier in die Haare kriegen, aber wenn wir wieder herausgehen, dann ist das Thema durch und wir arbeiten weiter.‘“ (AG2, Abs. 113, Z. 802 – 806)

Der Umgang mit langjährig beschäftigten Mitarbeiter/inne/n kann eine breite Wirkung im Unternehmen entfalten, wenn in der Betriebskultur ein fürsorglicher Umgang mit leistungseingeschränkten Mitarbeitern verankert ist. Der Widerspruch zwischen Einzelfallregelung und Gesamtregelung löst sich dann auf, da der Umgang mit Einzelnen auch eine positive Wirkung auf das Gesamtunternehmen hat:

„Klar ist, dass bei langjährigen Mitarbeitern mehr versucht wird, da der Umgang mit Ihnen auch eine Signalwirkung über die Kultur im Unternehmen hat.“ (AG5, Abs. 3, Z. 12 - 13)

d) Unter Jobcoaching verstehen Arbeitgeber/innen in erster Linie Training am Arbeitsplatz, damit die Mitarbeiter/innen lernen die Arbeit zufriedenstellend zu erledigen.

Für die Interviewpartner/innen ist es von besonderer Bedeutung, dass die Vermittlung der Arbeitsfähigkeiten unmittelbar am Arbeitsplatz erfolgt. Dabei wird sehr positiv wahrgenommen, dass die von extern kommenden Jobcoaches auch selbst mitarbeiten und sich durch Kleidung und Handeln in den Arbeitsalltag integrieren:

„Diese Jobcoaches, die arbeiten dann ja wirklich mit auch. Das finde ich auch gut. Weil die stand dann richtig mit an der Front sozusagen, nicht? Die hatte Sicherheitsschuhe an, Kittel, Haube, keinen Schmuck. Und hat dann da mit angepackt. Weil nur so kann man es ja auch den Leuten vermitteln.“ (AG4, Abs. 138, Z. 735 - 739)

Der Geschäftsführer des Motorradhauses empfindet die intensive Einarbeitung am Arbeitsplatz durch den Jobcoach als Entlastung, da diese sonst vom Betrieb hätte geleistet werden müssen. Der Geschäftsführer macht auch deutlich, dass die Art der Vermittlung an die Behinderung angepasst sein muss:

„Ja, dass halt der Lukas Haber [Mitarbeiter mit Schwerbehinderung] einige Dinge einfach lernt. Weil ich hatte ihn ja nun im Vorfeld auch kennengelernt, den Lukas und ich weiß, dass er halt sehr träge ist in seiner/ Also wenn ich ihm irgendetwas erzählen will, was er zu tun hat oder wenn wir über irgendetwas sprechen, dann guckt er mich erst so 20 Sekunden an und dann weiß ich so allmählich: Es ist bei ihm angekommen. Und, ja, um das Ganze, die 20 Sekunden Zeit hat nicht jeder mit dem und deswegen war ich ganz froh, dass so gerade diese Dinge, die der Lukas erledigt, [...] das muss ihm halt auch einer zeigen. [...] Das ist nichts Hochtrabendes, aber er muss es gezeigt bekommen.“ (AG2, Abs. 51, Z. 389 – 402)

e) Arbeitgeber/innen sehen größere Erfolgchancen für das Jobcoaching, wenn die Mitarbeiter/innen mit Schwerbehinderung ein persönliches Interesse daran haben.

In dem Unternehmen der Lebensmittelindustrie war bereits vor längerer Zeit ein Jobcoaching durchgeführt worden. Die Mitarbeiterin mit Schwerbehinderung hatte dies positiv in Erinnerung und äußerte erneut den Wunsch, Unterstützung durch die Jobcoachin zu bekommen. Die Initiative der betroffenen Mitarbeiterin ist für die Personalleiterin ein ausreichender Grund, dem erneuten Jobcoaching sofort zuzustimmen:

*„Wenn sie das möchte/ Das war sofort klar, dass wir das nochmal machen. Also das haben wir gedacht, dass kann ja nur etwas bringen, das kann ja nur etwas nützen. Also schaden kann es ja auf keinen Fall und wenn sie selber schon aktiv wird, dann/ Wir haben das selber auch mitbekommen, dass sie immer weiter abgebaut hat und immer, ja, verrückter geworden ist in Anführungszeichen (lacht). Ja. Und anstrengender und kribbeliger und dann kam das dazu und jenes dazu und (atmet aus). Ja nein, da waren wir dann gleich offen.“
(AG4, Abs. 42, Z. 302 – 311)*

Demgegenüber hat die betroffene Arbeitnehmerin in dem sozialen Dienstleistungsunternehmen nach Aussage der Vorgesetzten die Zusammenarbeit mit der Jobcoachin verweigert. Die Vorgesetzte kommt zu dem Schluss, dass die Mitwirkung im Jobcoaching auch davon abhängt, wie freiwillig oder unfreiwillig sich die betroffene Person dafür entschieden hat. Den Zwang, der sich in diesem Fall aus betrieblicher Notwendigkeit ergeben hat und der an die Mitarbeiterin weitergegeben wurde, sieht sie im Nachhinein als kontraproduktiv für den Verlauf:

„Wenn sie es selber wollen ist das natürlich noch einfacher, weil, dann lassen sie sich ja eher drauf ein. Also wenn jetzt eine von meinen Frauen kommt und sagt: ‚Ich würde jetzt gerne einen Jobcoach nehmen, um zu schauen was kann ich noch besser machen‘ [...] ist das natürlich die bessere Ausgangsposition, als wenn ich sage: ‚Du musst das eigentlich jetzt machen. Wir haben nur zwei Möglichkeiten entweder du gehst in die WfbM oder wir machen das Jobcoaching‘.“ (AG1, Abs. 148, Z. 957 - 965)

f) Wichtig ist Arbeitgeber/innen, dass sie Vertrauen zu den Jobcoaches haben können und dass diese in ihren Betrieb passen.

Der Geschäftsführer des Motorradhauses betont, wie wichtig für ihn die vertrauensvolle Arbeitsbeziehung zum Jobcoach gewesen ist. Das Gelingen der Eingliederung des Mitarbeiters mit Schwerbehinderung ist sein persönliches Ziel gewesen und hierfür nutzt er den Jobcoach. Er gestaltet seine Beziehung zu ihm aktiv:

„Wichtig ist, dass man mit dem Coach eine vernünftige Beziehung aufbaut. Also die Chemie muss passen. Ich muss ihn einschätzen können und er muss wissen, wie ich ticke und dann kommt man gemeinsam zu einem vernünftigen Ergebnis. Also das ist eigentlich so wirklich das Hauptding.“ (AN2, Abs. 179, Z. 1197 - 1201)

Der Geschäftsführer des Motorradhauses beschreibt zudem, dass sich der Jobcoach sehr weitgehend in seinen Betrieb integriert hat. Er werde im Betrieb als Kollege wahrgenommen, den man auch mal hochnehmen darf:

„Herr Maler [Jobcoach], es ist also wirklich ein Netter, der auch mit aller Art von Menschen klar kommt, ja? Er hat seine eigene Art so und er ist bei uns, ob das nun wie ein Geselle war, der ist halt schon fast wie ein Mitarbeiter. [...] Also, dass da irgendwo Befürchtungen [sind], dass der Coach mir irgendetwas durcheinander schmeißt oder [...] die Leute verrückt [macht] oder so, nein. Nein, also ich sage, ja das war so, der gehörte dazu: ‚Ah ja, das ist der Trainer‘. So ist er ja hier genannt worden. Der Trainer von Lukas. Ja, da gab es mal einen Witz: ‚Okay, Mülleimer kennt er [der Jobcoach] jetzt und was macht er jetzt?‘“ (AG2, Abs.69, Z. 503 - 514)

g) Arbeitgeber/innen fühlen sich von den Jobcoaches unterstützt. Sie lernen von ihnen, wie sie mit Mitarbeiter/innen mit bestimmten Behinderungen umgehen können.

Die Vorgesetzte im Lebensmittelindustriunternehmen ist noch nicht lange in dem Betrieb beschäftigt. Sie beschreibt, dass sie sich im Umgang mit ihrer psychisch beeinträchtigten Mitarbeiterin noch unsicher fühlt. Das vertrauensvolle Verhältnis zur Jobcoachin habe ihr Sicherheit gegeben, sie fühle sich von dieser verstanden und konkret unterstützt:

„Also alles was gerade aktuell war konnte ich mit Frau Lind [Jobcoachin] dann auch besprechen und dann hat sie auch versucht Frau Greb [Mitarbeiterin mit Schwerbehinderung] das nochmal ein bisschen nahe zu legen. Also ich fand das sehr angenehm. Also ich habe es als sehr positiv empfunden diese Termine, weil man hatte so ein bisschen diese persönliche Bindung auch noch zu dem Jobcoach, sage ich mal. Und man hatte so ein bisschen Unterstützung doch noch. Genau.“ (AG3, Abs. 65, Z. 440 - 447)

Sie beschreibt weiter, dass sie im Jobcoaching dazu angeregt wurde, ihre Gesprächsführung an die Bedürfnisse der psychisch erkrankten Mitarbeiterin anzupassen. Sie habe gelernt, ihre Eigenwahrnehmung zu nutzen und es sei ihr gelungen, über einen bewussten Umgang mit sich selbst auch die Mitarbeiterin zu erreichen:

„Also neue Erkenntnisse [im Jobcoaching]. Für mich war es halt so, dass ich zwar auch schon mit einigen schwierigen Mitarbeitern früher zu tun hatte, aber noch nicht mit Mitarbeitern, die diese Krankheit auch haben. Und für mich war das natürlich auch erst mal schwierig damit umzugehen. Wie gehe ich an den Menschen überhaupt heran? Wie komme ich an diese Person heran? Weil sie ist ja auch eine Mitarbeiterin, ich muss ja auch gewisse Sachen mit ihr besprechen oder gewisses Vertrauen erst mal gewinnen, wenn sie Fragen hat. Und deswegen fand ich das sehr positiv wirklich auch selber zu wissen: Wie gehe ich mit dieser Person überhaupt um? Und auch im Laufe der Zeit jetzt zu merken: Wie muss ich ihr vielleicht etwas sagen, damit das mit uns auch gut funktioniert. Und wenn ich jetzt ganz

gelassen in unser Gespräch gehe, dann wird sie auch total ruhig. Obwohl sie vielleicht vorher auf 180 ist und ganz aufgereggt. Und das, was man so selber widerspiegelt, habe ich das Gefühl, das tut ihr dann auch so ein bisschen gut.“ (AG3, Abs. 232, Z. 1243 - 1259)

Der Geschäftsführer des Motorradhauses bekommt vom Jobcoach mit, wie dieser Tätigkeiten vermittelt. Er ist überrascht, dass dieser die eigentlich schon sehr einfache Aufgabe des Fegens noch weiter untergliedert und Schritt für Schritt dem Mitarbeiter mit Schwerbehinderung erklärt:

I: „Und Sie meinen, das haben Sie Herrn Maler so ein bisschen abgeguckt?“

AG: „Ja. Weil so wirklich sich herunter zu lassen auf diese einfachen Dinge. Ja, dass man wirklich sagt ‚Okay, jetzt zeigt ihr dem, wie der Besen funktioniert‘. Dass der Besen geschoben wird und nicht gezogen wird und wenn ich aus den Ecken das heraus haben will, dann muss ich den drehen. [...] Das man sich echt herunter messen und sich so weit unten einhaken kann in der Problemfindung.“ (AG2, Abs. 136-139, Z. 935 – 948)

3.3. Jobcoaches

3.3.1. Datenerhebung und Samplebeschreibung

Im August und September 2017 wurden drei Jobcoaches Leitfaden-gestützt interviewt. Der Schwerpunkt des Interviews lag auf der ausführlichen Erzählung eines Jobcoachingfalls vom Erstkontakt mit dem Betrieb bis zum Abschluss bzw. vorläufigen Ende der Begleitung. Allgemeine Fragen zum Jobcoaching schlossen sich in der Interviewführung an. Die drei Jobcoaches – zwei Frauen, ein Mann - arbeiten in den Bundesländern Berlin (JC 1), Baden-Württemberg (JC 2) und Nordrhein-Westfalen (Westfalen) (JC 3). Ihre berufliche Erfahrung mit Jobcoaching variiert zwischen vier und zehn Jahren. Sie verfügen über unterschiedliche berufliche und qualifikatorische Voraussetzungen in den Bereichen Handwerk, Therapie und Sozialwissenschaft. Ebenfalls in die Auswertung einbezogen wurden Aussagen zur Perspektive der Jobcoaches aus der Diskussion des Projektbeirates am 14.06.2018¹⁰.

3.3.2. Zusammenfassung

Die interviewten Jobcoaches überprüfen, ob die Voraussetzungen für ein Jobcoaching gegeben sind. Sie beschreiben, wie sie sich in den Arbeitsalltag der Arbeitnehmer/innen mit Behinderung eingliedern. In ihrer Darstellung wird übereinstimmend deutlich, dass Jobcoaching die Arbeit sowohl mit einem Einzelnen als auch mit dem Umfeld aus Vorgesetzten und Kolleg/inne/n umfasst. In den Perspektiven der Interviewpartner/innen zeigen sich das individuelle Arbeitstraining und soziale Lernprozesse im Arbeitsumfeld als die zwei Seiten des Jobcoachingprozesses, die für eine nachhaltige betriebliche Integration unverzichtbar sind. Wichtig ist Jobcoaches eine kollegiale Zusammenarbeit

¹⁰ Am 14.06.18 tagte der Projektbeirat des Forschungsprojektes JADE zu einer ersten Fassung der Perspektivendarstellungen der am Jobcoaching beteiligten Personen. Die protokollierten Diskussionsbeiträge wurden für die vorliegende Darstellung in die Auswertung einbezogen.

im Unterstützer/innen/netzwerk, das sich aus Personen im Betrieb, im IFD und dem Integrationsamt zusammensetzen kann.

3.3.3. Ergebnisse

Inhalt

- a) Jobcoaches überprüfen, ob die Voraussetzungen gegeben sind, um den Auftrag zum Jobcoaching anzunehmen.27
- b) Jobcoaches führen eine umfassende Analyse durch, die den Arbeitsplatz des JC-Nehmenden und das betriebliche Umfeld einbezieht..... 28
- c) Jobcoaches achten auf einen guten Kontakt zu allen Beteiligten im Betrieb. Dafür gliedern sie sich in unterschiedliche Arbeitsabläufe ein. 30
- d) Der zentrale Auftrag von Jobcoaches bezieht sich auf die individuelle Qualifizierung am Arbeitsplatz..... 31
- e) Jobcoaches halten ihre Augen offen, um Möglichkeiten zu finden, wie die Beteiligten ihre Zusammenarbeit verbessern können und initiieren auf im Umfeld Lernprozesse. 32
- f) Jobcoaches arbeiten in einem professionellen Netzwerk und stimmen sich eng mit dem IFD und dem Leistungsträger ab.33

a) Jobcoaches überprüfen, ob die Voraussetzungen gegeben sind, um den Auftrag zum Jobcoaching anzunehmen.

Wenn es darum geht, das Jobcoaching zu übernehmen, scheint die Einschätzung der Machbarkeit und eines möglichen Erfolgs der Maßnahme durch die Jobcoachin/den Jobcoach ein sensibler Punkt zu sein. Dies ist keinesfalls ein Automatismus. Allerdings wird aus den Interviews nicht ganz klar, ob diese Voraussetzungen wirklich immer vor der Entscheidung oder zu Beginn der Zusammenarbeit geklärt werden. Folgende Punkte werden abgewogen, um Voraussetzungen zu klären:

Die für alle Beteiligten transparente Zielsetzung und Vorgehensweise für das Jobcoaching: Für das Jobcoaching muss von allen Seiten aus dem Betrieb das Okay gegeben werden. Da es sich hierbei um einen Arbeitsprozess handelt, der so im funktionalen betrieblichen Ablauf nicht vorgesehen ist, existieren werden von Jobcoaches im Betrieb Ängste und Befürchtungen wahrgenommen. Eine Jobcoachin (JC 2) berichtet, dass die Anleiterin der Mitarbeiterin mit Schwerbehinderung die Befürchtung hatte, dass die Jobcoachin „den ganzen Laden aufmischt“ und umstrukturieren möchte (JC 2, Abs. 70, 598). Die Arbeitgeber- und Vorgesetzenseite hätten häufig Angst vor „Besserwisserei“.

Die Befürwortung und Unterstützung durch die Beteiligten im Betrieb: Ein Einverständnis allein reicht nicht aus. Zentral ist die Bereitschaft und Motivation aller Beteiligten, den Prozess auch aktiv zu unterstützen. In den Interviews finden sich viele Metaphern, wie „alle ins Boot holen“ „an einem Strang ziehen“. An diesem Punkt wird die Bedeutung der betrieblichen Einbettung des Jobcoachings klar, ohne die ein Jobcoachingprozess wahrscheinlich zum Scheitern verurteilt ist.

Klärung der eigenen Eignung: Abgewogen wird, ob man sich überhaupt kompetent genug fühlt, um den Fall zu übernehmen. (JC 1, Abs. 41, Z.528-530). Hier wäre negativ, wenn spezielles arbeitsplatzgebundenes Fachwissen, bspw. Kenntnisse des Programmierens, für die Aufgabe gefordert wird, über das evtl. nicht verfügt wird.

Klärung einer möglichen Zusammenarbeit: Jobcoaches verstehen sich als interessiert Zuhörende, die allen Beteiligten erst einmal in gleicher Weise zugewandt sind. Wie eine Zusammenarbeit möglich ist, registrieren sie auch daran, ob diese Haltung positiv aufgenommen wird:

„Das Schöne am Jobcoaching ist, dass es [...] eine Veränderung der Situation gibt, alleine, dass jemand da rein kommt, der nicht in diesem System zu Hause ist. Der keine Beziehung zu den Beteiligten hat, der für alle Beteiligten ansprechbar ist. Das finde ich SEHR besonders an der Stelle. Und (..) ich erlebe ganz häufig eben, welche Wirkung das eben auch hat, dass da jemand von außen reinkommt, wo auf einmal, (.) ja, ich sage mal alle oder jeder ein Ohr finden kann erst mal.“ (JC3, Abs. 125, Z.836 - 844).

Trotz allem Bemühen um eine allparteiliche Haltung sind Jobcoaches am Anfang vorsichtig und nehmen wahr, ob ihr Angebot zu den Absichten der Beteiligten passt:

„Ich denke, dass es eher typisch ist, dass es (..) eine gute Zusammenarbeit gibt. Und zwar eine Unterstützung des Jobcoachings. Das ist typischerweise. Aber es gibt natürlich immer wieder die Fälle, wo versucht wird ein Jobcoaching als Instrument auch zu benutzen, um festzustellen, dass ein schwerbehinderter Mensch für diesen Arbeitsplatz nicht taugt. [...] Und das merkt man sehr schnell.“ (JC3, Abs. 153, Z. 1022 - 1029)

b) Jobcoaches führen eine umfassende Analyse durch, die den Arbeitsplatz des JC-Nehmenden und das betriebliche Umfeld einbezieht.

Um Ansatzpunkte für das Jobcoaching zu finden, gehört aus der Sicht der Interviewpartner/innen eine Reihe von Schritten, die den gesamten Jobcoachingprozess in unterschiedlicher Intensität begleiten:

Informationen einholen, abgleichen und sortieren: Anfangs wird von den Jobcoaches eine Reihe von Gesprächen im Betrieb geführt. Es wird überprüft, ob sich die ersten Angaben durch IFD oder Integrationsamt und die Problemdarstellungen der Beteiligten im betrieblichen Kontext decken. Die verschiedenen Informationen werden abgeglichen und sortiert:

„Und dann haben wir sortiert. Was erzählt der Arbeitgeber, woran sieht man es? Und dann sind wir natürlich auch ins Gespräch mit der Klientin gekommen. Und sie hat dann auch gesagt: ‚Ja, das macht alles keinen Spaß mehr, die Lachen nicht mehr‘. Also die Atmosphäre hat sich verändert. Die haben ganz andere Pläne plötzlich, der neue Anleiter sagt jetzt machen wir alles anders. Jetzt muss ich am Wochenende auch mal arbeiten oder ich soll hier länger arbeiten. Jetzt soll ich die Wäsche anders sortieren wie es vorher war.“ (JC2, Abs. 17, Z. 106-115)

Ziele werden gesammelt und eine Reihenfolge bestimmt: Hierzu sollten möglichst alle wichtigen Personen angehört worden sein (neben Arbeitgeberin/Arbeitgeber die Klientin/den Klienten und evtl. weitere Personen im direkten Umfeld bzw. mit Personalverantwortung). Was ist am wichtigsten, was lässt sich zurückstellen? Worüber besteht Konsens?

„Und dann lassen wir erst einmal erzählen, [...]. Was sind die Symptome, wie äußeren [sie sich] und wo genau merken wir es dran? Also das ist oft auch ganz anders dann plötzlich, wenn man in die Peripherie immer weiter rein fragt, also das ist so ein Fragesystem was wir dann haben, wo man dann auf den Punkt kommt, auf die ganz speziellen Punkte kommt [...] Das konkret zu machen, ganz genau.“ (JC2, Abs. 38-40, Z. 309-329)

Es werden Ziele gesucht, die von allen Parteien geteilt werden: Die Jobcoaches betonen, dass die Ziele sowohl bei der Arbeitgeber/innen- als auch bei der Arbeitnehmer/innen/seite Zustimmung finden müssen. JC1 ermittelt die Ziele anfänglich nach Personen getrennt, um in einem zweiten Schritt Gemeinsamkeiten zu finden:

„Mit dem Vorgesetzten gesprochen, da einen Termin vereinbart, um zu erfassen: Was ist ihm wichtig? Was sind seine Wünsche? Wo sieht er Probleme? Was muss auf jeden Fall bearbeitet werden, was wäre gut, wenn es noch vielleicht nebenbei ist? Das kann man ja alles aufnehmen. Anschließend halt mit dem Arbeitnehmer, um dann zu sehen: Okay, gibt es Überschneidungen? Also gibt es da Punkte die halt gleich sind?“ (JC1, Abs. 19-40, Z. 195-202)

Die Ziele kommen von den Beteiligten: Einem Jobcoach (JC 3) ist es wichtig festzuhalten, dass er selber in der Maßnahmeplanung keine Ziele vorgibt aber sehr wohl überprüft, ob er sich zutraut bei der Umsetzung der Ziele des Klienten und des Arbeitgebers zu unterstützen:

„Ich werde keine Ziele vorgeben. Oder keine Zielfindung in dem Sinne machen, weil es geht eher darum, dass die Ziele des Klienten und die Ziele des Arbeitgebers im Vordergrund stehen. Ich kann nur abprüfen, ob ich in der Lage bin diese Ziele mit zu erreichen. Und das ist das, was ich getan habe. Die Ziele des Klienten und des Arbeitgebers zu erfassen, zu bündeln, abzugleichen und mit mir abzustimmen, ob das etwas ist, was ich mit ihnen bewältigen kann.“ (JC3, Abs. 63, Z. 466-463)

Ziele können sich im Laufe des Prozesses verändern: Eine Jobcoachin (JC 1) schildert einen recht pragmatischen Umgang mit Zielen, deren Dringlichkeit sich nach ihrer Erfahrung im Laufe des Prozesses mit zunehmendem Erfolg auch durchaus relativieren kann:

„Klar, man nimmt dann immer die ganzen Wünsche auf. Gerade arbeitgeberseits habe ich das Gefühl, da sind immer massiv Wünsche, ganz viele Dinge. Und man muss die immer erst mal ein bisschen herunterholen: ‚So das und das können wir nicht schaffen oder können wir probieren, wenn noch Zeit ist‘. Oder was weiß ich. Aber da muss man Abstriche machen und das wissen die dann auch zu Beginn. Und dann ist das auch in Ordnung. Und

dann sehen sie ja, wenn die wichtigsten Sachen dann passiert sind und umgesetzt wurden und erreicht wurden, dann sind auch so Kleinigkeiten, die irgendwann mal erwähnt wurden auch nicht mehr ganz so relevant, damit kann man dann auch leben. Oder sie wissen vielleicht dann, wie man daran weiter arbeitet.“ (JC1, Abs. 37, Z. 469 - 482)

Zum Abschluss wird die Zielerreichung geprüft und die Maßnahme beendet: Dies geschieht in einer gemeinsamen Reflexionsrunde, die sich zum Ende hin ähnlich zusammensetzt wie am Anfang. Im Abschlussgespräch ist evtl. wieder der IFD beteiligt. Hier wird überprüft, ob die verschiedenen Beteiligten mit dem Ergebnis zufrieden sind. JC 2 formuliert dies so:

„Und dann, wenn das Ziel erreicht wurde, wir haben immer diese Reflexionsrunden, mit dem Arbeitgeber, mit dem Klienten zusammen. Wenn es nötig ist, auch mit den Kollegen zusammen, die es betroffen hat und so weiter. Und jetzt möchte ich von dem Arbeitgeber hören: ‚Ist Ihr Ziel erreicht? Passt das jetzt? Und ist die Klientin jetzt auch mit dem zufrieden, was sie leisten muss? Und wie kommt sie jetzt damit zurecht, ist das leistbar?‘ Wir haben natürlich auch eine Zeit überprüft, wo wir dann uns ganz herausgezogen haben. Und dann ziehen wir uns raus, indem wir dann ein Abschlussgespräch machen, ganz klar. Noch einmal das Ziel benennen, was am Anfang war. Ist das Ziel erreicht? Sind wir soweit oder hat es vielleicht doch eine Zieländerung gegeben?“ (JC2, Abs. 56, Z. 444-458)

c) Jobcoaches achten auf einen guten Kontakt zu allen Beteiligten im Betrieb. Dafür gliedern sie sich in unterschiedliche Arbeitsabläufe ein.

Eine Rolle als Jobcoach/in ist im Betrieb nicht vorgesehen. Also müssen sich Jobcoaches in den verschiedenen betrieblichen Situationen sinnvoll entwerfen und eingliedern, um Vertrauen aufzubauen und akzeptiert zu werden. Hierfür müssen vorgefundene Erwartungen erfüllt werden. Es geht aber auch darum, sie zu durchbrechen, um Veränderungen anzuregen:

„Also auch da muss ich hereinschlüpfen: Was hat denn der für eine Motivation mit einem Behinderten? Hat er was gegen Behinderte? Also wie steht er denn gerade? Aber das kann ich nicht in Form von ‚So, dann erzählen Sie mal‘, sondern dann wird er sagen ‚Was will denn die?‘ Also: Wo bin ich hier gerade? Bin ich jetzt in einem Handwerk, bin ich jetzt in einem Büro?“ (JC2, Abs. 98, Z. 869-881)

„Also ich frage dann halt immer auch ganz viel und gucke alles mir an und will dann auch immer mitmachen. Und dann sind die Kollegen [im Betrieb] oft irritiert an dem Punkt, wenn ich selber das mache und es so aussieht, als ob ich die Arbeit des Kollegen, des schwerbehinderten Kollegen dann abnehme. Wo ich dann erklären muss immer erst einmal: ‚Das ist jetzt nicht so, ich nehme nicht seine Arbeit ab, sondern ich muss ja selbst erfahren was er tut‘. Und dann immer so: ‚Ja da hat er doch gar keine Probleme an der Stelle so‘. Das habe ich öfter irgendwie gehört. Ich so: ‚Ja, das ist mir schon klar, aber das gehört ja alles dazu. Also ich gucke ja nicht nur gezielt das an, wo vorher die Probleme benannt wurden‘. Al-

so da ist oft erst einmal am Anfang Skepsis so von den Kollegen, aber dann passiert es auch schnell dann: ‚Ach ja, da ist sie wieder so‘. Dann, ich wurde auch schnell geduzt, also eigentlich in allen Kontexten.“ (JC1, Abs. 23, Z. 265-279)

d) Der zentrale Auftrag von Jobcoaches bezieht sich auf die individuelle Qualifizierung am Arbeitsplatz.

Im Zentrum des professionellen Auftrags zum Jobcoaching steht bei den drei Interviewpartner/ innen, das individuelle Lernen einer betrieblichen Mitarbeiterin/ eines betrieblichen Mitarbeiters mit Schwerbehinderung zu fördern (Arbeitstraining). Die rechtliche Grundlage zur Finanzierung der Maßnahme „Jobcoaching“ sieht einen personenbezogenen Ansatz vor. D. h., Zielsetzung und Erfolg werden in erster Linie an der Person mit Schwerbehinderung festgemacht. Das Arbeitstraining wird in der Regel am Arbeitsplatz im betrieblichen Umfeld durchgeführt, was für die Jobcoachin/den Jobcoach bedeutet, über einen bestimmten Zeitraum „mitzulaufen“. Von Klient/inn/enseite müsse akzeptiert werden, dass „immer einer hinterher gedackelt kommt“ (JC 1, 23, 293-294). Es gilt, die Arbeitsvorgänge und die Strategien der Klientin/des Klienten zur Erfüllung ihrer/seiner Arbeitsaufgaben zu analysieren:

„Ja, da hat sich ziemlich am Anfang schon gezeigt, dass das Probleme gibt bei der Bedienung der Tastatur, bei der Genauigkeit der Dateneingabe, bei der Erinnerung, wie Arbeitsabläufe funktionieren. Also immer das, wenn man einen Datensatz eingeben muss, das immer in der gleichen Art und Weise zu machen, immer die gleichen Felder aufzurufen.“ (JC3, Abs. 5, Z. 40-46)

Zur Analyse der Arbeitsaufgaben gehört, die Arbeit selbst durchzuführen. Analyse und Selbsterfahrung stellen eine Basis dar, um konkrete Veränderungen vorzuschlagen, wie die Modifikation des Ablaufs (JC 2) oder räumliche Veränderungen, bspw. den Arbeitsplatz in einen ruhigen Raum zu verlegen (JC 3), Arbeitshilfen zu erstellen (JC 1, 2, 3) und/oder unterstützende Personen im Umfeld für die Person zu finden (JC 3). Das Arbeitstraining mündet in Phasen, neue Strategien einzuüben und Arbeitshilfen anzuwenden:

„Und dann haben wir eben über einen längeren Zeitraum für jede Arbeit, die (.) nötig war, einen Arbeitsplatz mit einem Ablauf erstellt. So dass er, der Klient, eben am PC sich sein Arbeitspapier aufmachen konnte und anhand dieses Arbeitspapiers seine Schritte nacheinander abarbeiten konnte. Wir haben Arbeitsabläufe erstellt, für verschiedene Aufgaben (..) und das dann am PC immer miteinander wieder eingeübt. DAS hat im Verlauf des Jobcoachings ganz gut funktioniert.“ (JC3, Abs. 5, Z. 46-54)

Für die interviewten Jobcoaches ist es wichtig, Erfolge des Trainings in der Arbeit mit den Klient/inn/en hervorzuheben, da hierdurch die Motivation der Klient/inn/en besonders gefördert wird und auch das Umfeld davon Kenntnis nimmt:

„Also so ganz kleine, konkrete Sachen. Und dann hatte man etwas in der Hand und sie konnte damit arbeiten und war damit glücklich. Sie hat den Plan da gehabt und hat ihre Häkchen machen können und so weiter. Das ist so ein Moment, wo man merkt: Hier ist etwas sichtbar. Und dann lief das und das hat funktioniert.“ (JC2, Abs. 76, Z. 653-654)

e) Jobcoaches halten ihre Augen offen, um Möglichkeiten zu finden, wie die Beteiligten ihre Zusammenarbeit verbessern können und initiieren auf im Umfeld Lernprozesse.

Eine Gemeinsamkeit für die Interviewpartner/innen ist, dass für sie die Arbeit mit den Klient/inn/en untrennbar mit der Arbeit mit Personen aus dem betrieblichen Umfeld verbunden ist.

Wenn das Jobcoaching erfolgreich sein soll, muss also der initiierte Lernprozess im Jobcoaching ein mehrgleisiger sein: er verläuft auf der Seite der Klient/inn/en und er betrifft deren Kolleg/inn/en und Vorgesetzte. Für das betriebliche Umfeld geht es überwiegend darum, mit eigenen Bedenken gehört zu werden, dann aber auch Vorurteile abzubauen und Haltungen zu verändern, um zukünftig besser zusammenarbeiten zu können:

„Also es sind so Kleinigkeiten und da haben wir einfach Gelegenheiten geschaffen, um zu sagen: ‚So, jetzt erzähl du mal, wie kommst du mit ihr klar? Erzähl mal.‘ Und da hört man natürlich so wo der Hund wirklich begraben liegt, wo die Stimmung herkommt, ja.“ (JC 2, 17, 161-165)

Parallel gilt es, im Umfeld Aufklärung zu leisten und besonders Vorgesetzte dazu anzuhalten, ein neues Verständnis für die Mitarbeiter/in bzw. den Mitarbeiter mit Schwerbehinderung zu entwickeln:

„Also es war ein bisschen schwieriger Start auch, weil der Arbeitgeber auch oder der Vorgesetzte, der direkte Vorgesetzte war das, der musste sehr sensibilisiert werden, auch zu diesem Thema Hörbehinderung. Das waren ein bisschen schwierige Gespräche am Anfang, da so ein Verständnis auch zu entwickeln (...) bei dem Vorgesetzten. Der meinte halt so immer: ‚Ja das muss einfach gehen, das muss er können‘ und so etwas. (...) Aber auch das war, nachdem er irgendwie gesehen hat, der Klient lernt und es passiert und immer wieder haben wir dieses Thema Gehörlosigkeit auf den Tisch gebracht und das kippte irgendwann. Also in das Positive sozusagen. Dass tatsächlich der Arbeitgeber sich auch damit auseinandergesetzt hat und sogar erzählt hat, dass er sich privat sich im Fernsehen irgendetwas angeguckt hat zu dem Thema. Das war wirklich ein Meilenstein glaube ich.“ (JC1, Abs. 7, Z. 49-74) Der Aufbau einer guten Beziehung, insbesondere zu den Vorgesetzten, ist zur Initiierung von Lernprozessen wichtig:

„Er [der Vorgesetzte] hat mich auch akzeptiert, dass ich da war, aber es war einfach ein anderes, das war trotzdem/ Naja manchmal ist das eher vom Gefühl her, das kann man gar nicht so beschreiben. Es war einfach offener, er war für alle Anregungen dann auch ein bisschen offener. Und er ist auch mit seinem Mitarbeiter dann anders umgegangen. Also vorher war es tatsächlich immer so mehr ablehnend, mehr Kritik, also viel Kritik, wenig Lob.

Das war tatsächlich auch, was man üben musste, worüber ich öfter rückgemeldet habe. Das muss halt auch mal sein, dass der Mitarbeiter auch mal irgendwie ein Lob bekommt für das, was er leistet und für das was er ja auch erreicht hat in diesem Prozess.“ (JC1, Abs. 13, Z. 129-140)

f) Jobcoaches arbeiten in einem professionellen Netzwerk und stimmen sich eng mit dem IFD und dem Leistungsträger ab.

In den Interviews zeigt sich ein fester Kern von Ansprechpartner/inne/n für die Jobcoaches und je nach Fallkonstellation, Betriebsgröße und Problemlage werden weitere Personen hinzugezogen. Zentrale Ansprechpartner/innen in den drei Fallgeschichten der Interviewpartner/innen sind die IFD-Mitarbeiter/innen, mit denen ein sehr kollegialer Umgang gepflegt wird. Der IFD ist häufig betrieblicher Türöffner und wird im Verlauf eingeschaltet, wenn formale Fragen auftauchen (Schwerbehindertenausweis) oder Probleme außerhalb des eigenen Zuständigkeitsbereiches auftreten (Psychotherapiebedarf). Erstgespräche und Abschlussgespräche werden prinzipiell mit dem IFD zusammen geführt. Nach innen bilde man ein Team, nach außen eine Einheit (JC 2, 38, 397). Dies hat auch den Sinn, die Einordnung der neuen bisher im Betrieb nicht bekannten Person der Jobcoachin/des Jobcoaches für die Arbeitgeber/innen- und Klient/innen/seite einfacher zu machen:

„Ja, klar, [...] der Arbeitgeber kennt den IFD. Wenn ich jetzt als Fremder [in den Betrieb] rein komme, bis der das sortiert hat, wer jetzt ich bin. Das muss immer zusammen sein, dass die merken: Wir sind ein Team, wir gehören zusammen. Der ist dafür und jetzt kommt die neue dazu, weil der den gerufen hat und das mit den Gesichtern dabei. Das geht gar nicht anders, also das muss für den anderen erkennbar sein: ‚Die gehören zusammen und der macht das und der macht das‘.“ (JC2, Abs. 34, Z. 268-286)

Je nach Bundesland und Finanzierungsgrundlage werden auch Mitarbeiter/innen der Integrationsämter, der berufsbegleitende Dienst oder Berater/innen der Rehabilitationsträger kontaktiert bzw. hinzugezogen.

3.4. Schwerbehindertenvertretungen

3.4.1. Datenerhebung und Samplebeschreibung

Von August bis Oktober 2017 wurden in Hessen (1), in NRW (Westfalen)(1) und in Berlin(1), insgesamt drei Interviews mit Schwerbehindertenvertreter/inne/n (SBV) geführt. Alle interviewten Personen verfügen über langjährige Erfahrung in ihrer betrieblichen Funktion. Ihr Erfahrungshintergrund reicht von aktiver Beteiligung in einem bis hin zu zwanzig Jobcoachingfällen. Ebenfalls in die Auswertung

einbezogen wurden Aussagen zur Perspektive der Schwerbehindertenperspektive aus der Diskussion des Projektbeirates am 14.06.2018 (SBV 4)¹¹.

Die interviewten Schwerbehindertenvertretungen (SBV) übten ihre Funktion in sehr unterschiedlichen Betrieben aus: In einem Unternehmen für Finanzdienstleistungen (SBV 1), einer kommunalen öffentlichen Verwaltung (SBV 2), einer Landesverwaltung (SBV 3) sowie in einem Industrieunternehmen (Maschinenbau) (SBV 4).

3.4.2. Zusammenfassung

Schwerbehindertenvertretungen arbeiten im Jobcoaching mit dem Integrationsfachdienst (IFD) und dem Jobcoach/der Jobcoachin eng zusammen. Gemeinsam engagieren sie sich für den Erhalt der Arbeitsplätze der Kolleginnen und Kollegen mit Schwerbehinderung. Ihre Perspektive macht deutlich, dass sie die Brücke zwischen externen Unterstützungsangeboten und der Situation vor Ort im Betrieb bilden. Durch ihre Kenntnisse der Situation im Betrieb können sie entscheidend zum Gelingen von Jobcoaching beitragen. Schwerbehindertenvertreter/innen erleben Jobcoaching in geeigneten Fällen als sehr hilfreiches Instrument zum Arbeitsplatzertret von Kolleg/en/innen.

3.4.3. Ergebnisse

Inhalt

- a) Schwerbehindertenvertreter/innen haben ein gutes Verhältnis zum/r Arbeitnehmer/in mit Behinderung, kennen seine/ihre Bedürfnisse, Probleme und Fähigkeiten. 34
- b) Schwerbehindertenvertreter kennen die Bedingungen im Betrieb und wissen, wen man ansprechen muss um etwas zu erreichen..... 35
- c) Schwerbehindertenvertretungen arbeiten mit betriebsexternen Unterstützungsangeboten zusammen und schätzen deren Arbeit. 37
- d) Im Jobcoaching sind Schwerbehindertenvertretungen interner Wegbereiter und Türöffner, indem sie den/die Mitarbeiter/in, die Kolleg/inn/en und die Vorgesetzten ins Boot holen, sie vorbereiten und Überzeugungsarbeit leisten. 38
- e) Schwerbehindertenvertretungen begleiten die Maßnahme und halten den Jobcoaches den Rücken frei. 39
- f) Schwerbehindertenvertretungen leiten zusätzlich zum Jobcoaching weitere betriebsinterne wie externe Unterstützungsmaßnahmen ein..... 40

a) Schwerbehindertenvertreter/innen haben ein gutes Verhältnis zum/r Arbeitnehmer/in mit Behinderung, kennen seine/ihre Bedürfnisse, Probleme und Fähigkeiten.

¹¹ Am 14.06.18 tagte der Projektbeirat des Forschungsprojektes JADE zu einer ersten Fassung der Perspektivendarstellungen der am Jobcoaching beteiligten Personen. Die protokollierten Diskussionsbeiträge wurden für die vorliegende Darstellung in die Auswertung einbezogen.

Es gehört zum Selbstverständnis der interviewten Schwerbehindertenvertreter/innen, dass sie sich aktiv um ein vertrauensvolles Verhältnis zu ihren schwerbehinderten Kolleginnen und Kollegen bemühen:

„Ich habe bei Frau Baum [Jobcoachnehmerin] sehr lange gebraucht, bis sie mir vertraut hat. (...) Mir so viel vertraut hat, dass sie mir gesagt hat, was sie hat. (...) Aber seitdem verstehen wir uns prächtig (lacht).“ (SBV1, Abs. 92, Z. 746 - 750)

Arbeitnehmer/innen mit Schwerbehinderung benötigen eine Person, mit der sie die mit ihrer Situation am Arbeitsplatz zusammenhängenden Fragen und Ängste offen besprechen können. Es wird von den Schwerbehindertenvertretungen als Vertrauensbeweis erlebt, wenn sich diese Arbeitnehmer/innen mit ihrer Verunsicherung in ihrer Arbeitssituation an die SBV wenden. Eine interviewte Schwerbehindertenvertreterin beschreibt, wie die behinderte Kollegin sie als Reflexionspartnerin genutzt hat:

„Die [Mitarbeiterin mit Schwerbehinderung] hat sich am Anfang sehr vertrauensvoll an mich gewandt, weil sie zu mir Vertrauen hatte und auch nicht so wusste, in wie weit kann ich der Jobcoachin vertrauen. Ist die eher Arbeitgeber-geneigt und haut mich hinterher in die Pfanne wie der Arbeitgeber? Also da war am Anfang auch hohes Misstrauen, sodass die betroffene Person sehr oft mich kontaktiert hat, um so mit mir zu überprüfen, stimmt ihre Wahrnehmung oder wie ist mein Eindruck in dem Prozess.“ (SBV2, Abs. 10, Z. 239 - 246)

b) Schwerbehindertenvertreter kennen die Bedingungen im Betrieb und wissen, wen man ansprechen muss um etwas zu erreichen.

Vor dem Hintergrund mehrerer Wiedereingliederungen überlegt eine interviewte Schwerbehindertenvertreterin, wie das Arbeitsverhältnis für betroffene Mitarbeiter/innen bei deren Rückkehr gestaltet sein sollte. Sie berücksichtigt dabei deren Entlohnung unter den Bedingungen des öffentlichen Dienstes, die konkreten Arbeitsanforderungen, setzt diese in Beziehung zu den Fähigkeiten der Mitarbeiter/innen und bezieht auch die Möglichkeiten und Grenzen von Jobcoaching ein. Sie beschreibt ein Spannungsfeld zwischen Ansprüchen auf garantierte Entlohnung (Entgeltgruppe) und verminderter Leistungsfähigkeit der betroffenen Kolleg/inn/en. Jobcoaching hält sie (dabei) aus diesem Konflikt raus:

„Ich kann nicht sagen, wenn jemand jetzt diese Entgeltgruppe hat, kann der jede Tätigkeit machen. Also das geht nicht, da tue ich demjenigen keinen Gefallen, selbst mit Jobcoaching nicht. Weil ich weiß, wenn das weg ist nachher bricht derjenige wieder zusammen, dann haben wir den Fall wieder auf dem Tisch. Und damit ist demjenigen ja auch vor allen Dingen nicht geholfen. [...] Also das muss irgendwie passen. Also [die] Voraussetzungen [für Jobcoaching] müssen passen, [die] individuellen Voraussetzungen auch für diese Stelle oder für die Aufgabe, wo man ist.“ (SBV3, Abs. 206, Z. 1431 – 1442)

Die interviewten SBV haben gute Kontakte innerhalb des Unternehmens und beschreiben, wie sie Jobcoaching im Unternehmen eingeführt haben. Sie nutzen dabei sowohl die formalen Möglichkeiten ihrer Funktion, um innerbetriebliche Prozesse anzuhalten und sich ins Spiel zu bringen, als auch ihre Kontakte und persönliche Überzeugungsfähigkeit, um die entscheidenden Personen für Unterstützungsmaßnahmen zu gewinnen. Sie haben also eine intervenierende als auch eine vermittelnde Funktion. Die Schwerbehindertenvertretung aus der Kommunalverwaltung beschreibt, wie sie in dem Fall einer drohenden Freisetzung einer Kollegin mit Schwerbehinderung vorgegangen ist, um Jobcoaching ins Spiel zu bringen:

„Dadurch, dass ich ja als Schwerbehindertenvertretung, wenn es um arbeitsrechtliche Zusammenhänge bei Schwerbehinderten geht, ich ja beteiligt werden muss, hat man mich also angehört.[...] Habe dann Kontakt zum Teamleiter aufgenommen, habe gesagt, bevor man versucht sie irgendwie dazu zu bringen, dass sie hier die Arbeit aufgibt oder man sogar daran denkt, die Arbeit nicht anzunehmen wegen mangelnder Leistung, dass man erst mal guckt, ist alles ausgeschöpft - medizinisch, hinsichtlich Hilfsmittel, hinsichtlich auch Jobcoaching. Da hab ich zum ersten Mal den Begriff mit ins Spiel gebracht. Hab dann dem Teamleiter, der Jobcoaching nicht kannte, erklärt, was das ist. Hab das auch hochgekoppelt ans Personalamt, und darum gebeten, dass ich Kontakt zum Integrationsfachdienst aufnehmen kann. Das wir dann mit der schwerbehinderten Beschäftigten, mir und der Frau vom Integrationsfachdienst, die hierfür zuständig ist für das Amt, ein Gespräch führen, um abzuklopfen, wäre das vielleicht eine geeignete Maßnahme.“ (SBV2, Abs. 4, Z. 56 - 65)

Die Schwerbehindertenvertretung aus der Landesverwaltung bemüht sich darum, sowohl die von langer Krankheit betroffene Kollegin als auch deren Vorgesetzte davon zu überzeugen, dass beide der Wiedereingliederung eine Chance geben. Es geht darum, die Probleme vor der Erkrankung hinten an zu stellen und den Fokus auf die zukünftigen Möglichkeiten zu richten. Damit gibt sie Jobcoaching eindeutig einen lösungsorientierten Fokus:

„Ich habe ihr [der Mitarbeiterin mit der Schwerbehinderung] versucht dann auch zu sagen ‚Wir müssen versuchen, einen Cut zu machen, darum haben wir jetzt hier Jobcoaching. Wir fangen jetzt mal bei null an. Also versuchen wir alles auf null zu stellen‘. Also man vergisst das [was früher war] natürlich nicht, das ist klar. Aber das darf jetzt nicht als erstes sein. Und ich sage: ‚Darum hat man das [Jobcoaching] ja‘. Also wir haben das mit Gesprächen gemacht. Genauso habe ich das dann mit der Führungskraft gemacht.“ (SBV3, Abs. 62, Z. 512 - 520)

Gleichzeitig hat die Schwerbehindertenvertreterin ein offizielles BEM-Verfahren (Betriebliches Eingliederungsmanagement) genutzt, um Jobcoaching zu platzieren. Durch diesen taktisch gewählten Rahmen gelang es ihr, die Maßnahme in ein formales Verfahren zu integrieren und damit dem vermuteten Widerstand der Vorgesetzten vorzubauen:

„Ich habe das in dem offiziellen BEM/ Da habe ich wirklich dieses BEM-Gespräch gemacht. Dann fand das ja statt, ich kann das ja auch anmelden, dieses betriebliche Eingliederungsmanagement, steht einem ja nach sechs Wochen zu [...]. Habe das erläutert, warum und dann hören ja nun mehrere zu, dann haben Sie ja nicht nur die Führungskraft dort. Natürlich war sie nicht begeistert. Aber sie kann jetzt nicht sofort sagen ‚nein‘ oder ‚Ich lehne das hier generell ab‘.“ (SBV3, Abs. 62, Z. 520 - 533)

Ein Schwerbehindertenvertreter bemerkt während einer Wiedereingliederung, dass ein Kollege mit Schwerbehinderung Ängste vor der Bedienung seiner Maschine hat und gleichzeitig in seinem Team Ausgrenzungstendenzen bestehen. In einer Reflexion mit dem Werksarzt entsteht die Idee für ein Jobcoaching:

„Unsere letzte Jobcoaching-Maßnahme entstand im Gespräch beim Werksarzt, als es um eine stufenweise Wiedereingliederung nach ca. 15 Monaten AU ging. Dort wurde ein Konflikt mit Angst vor der Maschine deutlich, bei dem klar war, dass der Betrieb mit einer internen Lösung überfordert wäre. Auch andere [...] Faktoren, wie erhöhter Betreuungsaufwand für das direkte Umfeld sowie Tendenzen der Ausgrenzung [und] Misstrauen, verstärkt durch die spezielle Behinderung [Behinderungsart aus Datenschutzgründen entfernt] des sb Kollegen, waren in dem Fall deutlich zu erkennen.“ (SBV4, Abs. 5, Z. 11 - 17)

c) Schwerbehindertenvertretungen arbeiten mit betriebsexternen Unterstützungsangeboten zusammen und schätzen deren Arbeit.

Alle interviewten Schwerbehindertenvertreter/innen berichten, wie sehr sie die Arbeit der externen Dienste, insbesondere die der Integrationsfachdienste (IFD) und der Jobcoaches, schätzen und wie eng sie mit ihnen zusammenarbeiten. Die Basis für die Zusammenarbeit ist der gemeinsame Wunsch, Menschen mit Schwerbehinderung unterstützen zu wollen sowie die Qualität der Angebote der externen Fachkräfte:

„Ich hatte bereits gesagt, dass meine Arbeit als SBV nicht die Arbeit wäre, die sie ist, wenn ich nicht mit externen Fachleuten zusammengearbeitet hätte. Dass man sich im Lauf der Zeit kennenlernt und manche Wege dabei kürzer werden, ist sehr erfreulich und hilfreich. Aber auch die ersten Begegnungen zeigten schon die Hilfsbereitschaft und Fachkenntnisse dieser Menschen.“ (SBV4, Abs. 8, Z. 27 – 31)

„Und der Integrationsfachdienst, der leistet ganz hervorragende Arbeit. Und deshalb würde ich auch nie sagen: Nur die eine Maßnahme hier [Jobcoaching] ist gut, die die verkauft haben. Sondern dieses umfassende Angebot.“ (SBV1, Abs. 127, Z. 958 - 961)

Auch die Schwerbehindertenvertretung aus der Kommunalverwaltung beschreibt eine positive, vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem IFD und den Jobcoaches:

„Mit Frau Bremer vom IFD gibt es eine sehr vertraute, super gute, netzwerkbezogene Zusammenarbeit und dann in der Abstufung auch zu den jeweiligen Jobcoaches“ (SBV 2, Abs. 44, Z. 503 – 506)

Auch in der Frage, ob Jobcoaching eine geeignete Maßnahme sein könnte, beraten sich Schwerbehindertenvertretungen gerne zuerst mit dem IFD. Sie schätzen dabei die Arbeit im Netzwerk:

„Da ist es eher nochmal hilfreich, [...], dass da auch nochmal die Mitarbeiter des IFD da mit draufgucken als Fachleute. Auf jeden Fall. Und insgesamt ist das (...) ja was besonders, also was ich gut finde, ist, dass es darum geht im Netzwerk zu arbeiten. Jobcoacher oder -coacherin, Mitarbeiter des IFD, Schwerbehindertenvertretung und dann, wir drei, sag ich mal in Anführungsstrichen, die da ja eher den Blickwinkel des betroffenen, schwerbehinderten Mitarbeiters einnehmen, wie kann da was verbessert werden.“ (SBV2, Abs. 44, Z. 514 - 523)

d) Im Jobcoaching sind Schwerbehindertenvertretungen interner Wegbereiter und Türöffner, indem sie den/die Mitarbeiter/in, die Kolleg/inn/en und die Vorgesetzten ins Boot holen, sie vorbereiten und Überzeugungsarbeit leisten.

Der Schwerbehindertenvertreter aus dem Maschinenbauunternehmen beschreibt sein Vorgehen im Jobcoaching. Nachdem er auf Grund eigener Analyse und nach Zustimmung des IFD zu der Einschätzung gekommen ist, dass Jobcoaching sinnvoll ist, beginnt er dafür im Betrieb zu werben:

„Seitens der SBV ist es [Jobcoaching] zunächst mal ein Vorschlag, der [...] aus dem Zusammenspiel von Einschätzung der Problematik, der Fragestellung ‚Könnte Jobcoaching helfen?‘ und meiner Erfahrung mit Jobcoaching heraus entsteht. Mein erster Ansprechpartner ist dann stets extern, aktuell der IFD. Erst wenn von dort vorab grünes Licht kommt, würde ich anfangen, dem Betrieb den Mund wässrig zu machen.“ (SBV 4, Abs. 29, Z. 143 – 147)

Diese Werbung für Jobcoaching scheint auch deshalb notwendig zu sein, um den Betrieb für eine betriebsfremde, externe Person zu öffnen. Diese Schwerbehindertenvertretung versucht dies, indem sie den Nutzen für alle Beteiligten herausstellt:

„Also [der SBV] versucht zu vermitteln, dass es für alle Seiten etwas bringt, wenn ein Außenstehender da ist. [...], der vielleicht auch einen Konflikt auch herausnimmt, der erst einmal das Gespräch sucht. Also ich habe das immer verkauft oder angeboten als für beide Seiten etwas Positives. Also es ist ja auch für beide Seiten positiv.“ (SBV3, Abs. 22, Z. 192 - 198)

Es wird deutlich, dass die Schwerbehindertenvertreter/innen versuchen, die Entscheidung für Jobcoaching möglichst breit inner- und außerbetrieblich zu verankern, in dem sie alle Personen, die

in den Fall involviert sind, zusammenholen. Sie schaffen damit ein Unterstützungssystem speziell für das Jobcoaching:

„Das man halt alle Beteiligten, die in irgendeiner Art und Weise mit der schwerbehinderten Person zu tun haben und mit der Situation zu tun haben, informiert, aufklärt über Jobcoaching, und versucht die ins Boot zu holen, um am Ende zu einer Entscheidung zu kommen, erst mal, ich sag mal in Abstimmung [mit der] betroffenen Person, Integrationsfachdienst, Schwerbehindertenvertretung, ist das eine richtige Maßnahme, und alle [sind] mit im Boot.“ (SBV2, Abs. 82, Z. 814 - 821)

e) Schwerbehindertenvertretungen begleiten die Maßnahme und halten den Jobcoaches den Rücken frei.

In den Interviews zeigt sich, dass die Einbindung der SBV in einen laufenden Jobcoachingfall sehr verschieden sein kann. Ein Schwerbehindertenvertreter beschreibt, dass er es als sehr positiv erlebt hat, den Fall maßgeblich zu steuern:

„Während der letzten JC-Maßnahme hatte ich die Fäden in der Hand, was ich beruhigend fand, weil ich dann alles im Blick hatte. Dazu zählten u.a. die Terminkoordination, die Gesprächsmoderation und die Protokollführung bei gemeinsamen Gesprächsterminen. Die Protokolle habe ich dem Vorgesetzten, dem Integrationsfachdienst und dem Jobcoach zur Verfügung gestellt und damit verbindlich festgehalten, was unsere GEMEINSAMEN Erkenntnisse und Überlegungen sind.“ (SBV4, Abs. 15, Z. 67 – 72)

Ein Schwerbehindertenvertreter erfährt während des Jobcoachingprozesses, dass der Vorgesetzte der Mitarbeiterin mit Schwerbehinderung diese offenbar abwertend behandelt. Der SBV interveniert und hält den Vorgesetzten an, sein diskriminierendes Verhalten zu überdenken:

„Ich mag das gar nicht sagen. Aber es gibt jemanden in diesem Team, der hat sich sehr unverschämt verhalten und ich habe den (..) für sehr vernünftig gehalten. [...] Und ich habe mir den irgendwann einmal zur Brust genommen und habe gesagt: ‚Mensch, das sind alles Dinge, die machst Du toll. Aber jetzt habe ich gehört, Du hast Dich so (..) rücksichtslos mit Deinen Äußerungen da verhalten, [...] das solltest Du Dir aber wirklich noch einmal überlegen. [...] Du musst doch gerade an den Fällen lernen, wo Du mit Leuten zu tun hast, die nicht so gut können wie Du.“ (SBV1, Abs. 54, Z. 393 - 408)

Die Schwerbehindertenvertreterin aus der Kommunalverwaltung versucht für die Kollegin mit Behinderung einen Schutzraum zu schaffen, der sie für die Dauer des Jobcoachings vor arbeitsrechtlichen Konsequenzen bewahren sollte. Damit eröffnet sie ihr die Möglichkeit, Fehler machen zu dürfen und daran zu lernen:

„Das ich ganz klar auch die Rolle übernommen habe gegenüber dem Arbeitgeber klar zu machen, hier jetzt stellt mal alles ein, lasst die Frau zufrieden, erst mal Jobcoaching ma-

chen und ich eher gesehen habe, dass die Jobcoachin und Frau Bremer [IFD] und die betroffene Person den Rücken frei hatten und nicht unter Druck standen, oh, morgen steht der Arbeitsplatzverlust vor der Tür.“ (SBV2, Abs. 104, Z. 1034 - 1040)

Mit dieser Intervention hat diese Schwerbehindertenvertreterin Voraussetzungen für Lernfortschritte und Erfolg des Jobcoachings geschaffen.

f) Schwerbehindertenvertretungen leiten zusätzlich zum Jobcoaching weitere betriebsinterne wie externe Unterstützungsmaßnahmen ein.

Jobcoaching ist nur eine von vielen Maßnahmen, die es Menschen mit einer Behinderung ermöglicht, entsprechend ihrer Fähigkeiten am Arbeitsleben teilzuhaben. Die interviewten Schwerbehindertenvertretungen kennen die breite Palette von Unterstützungsmöglichkeiten und koordinieren diese passend für die jeweilige Situation. Konkret beschreiben sie in den Interviews die Beschaffung eines geeigneten Büros für die Kollegin mit Schwerbehinderung sowie in einem anderen Fall eine Anpassung der Arbeitszeit. Hierbei handelt es sich um sehr einschneidende Änderungen, die sorgfältig in ihrer betrieblichen Gesamtwirkung abgestimmt werden müssen. Die oben beschriebenen Unterstützungsrunden mit inner- und außerbetrieblichen Personen bilden hierfür einen geeigneten Rahmen:

„Das war dann auch mehr so mein Part, Raumänderungen also an einen Weg von dieser Poststelle, ein eigenes Büro, wo sie in Ruhe, konzentriert arbeiten kann, näher an das eigene Team dran, auch vielleicht an einer Kollegin dran, mit der sie sich gut versteht und nicht unbedingt ein Büro sich teilen müssen oder neben der Kollegin, die gemobbt hat.“ (SBV2, Abs. 10, 229 - 234)

„Es sind so flankierende Maßnahmen noch gewesen. Die Umstellung ihres Arbeitsplatzes von Vollzeit auf Teilzeit, sie macht 90 Prozent Teilzeit jetzt. Und wir machen das jetzt nicht auf Dauer, sondern jeweils befristet.“ (SBV1, Abs. 64, Z. 486 - 489)

3.5. Integrationsfachdienste

3.5.1. Datenerhebung und Samplebeschreibung¹²

Im August und Oktober 2017 wurden Leitfaden gestützte Interviews mit sechs Mitarbeiter/innen von Integrationsfachdiensten (IFD) aus Regionen der Bundesländer Baden-Württemberg, Berlin, Hessen, Rheinland und Westfalen geführt. Die interviewten IFD-Mitarbeiter/innen verfügen teilweise über langjährige Erfahrung mit der Maßnahme Jobcoaching. Ihre Aufgaben in den Integrationsfachdiensten unterscheiden sich aufgrund ihrer verschiedenen Position: leitende Position (IFD2, IFD 4, IFD 5, IFD 7)

¹² Aus Gründen der Anonymisierung erfolgt an dieser Stelle keine tabellarische Übersicht zu den einzelnen Interviewpartner/innen.

und Mitarbeiter/innen (IFD 3, IFD 6). Ebenfalls in die Auswertung einbezogen wurden Aussagen zur Perspektive der Integrationsfachdienste aus der Diskussion des Projektbeirates am 14.06.2018.¹³

3.5.2. Zusammenfassung

Die interviewten Mitarbeiter/innen aus den Integrationsfachdiensten setzen sich mit der Frage auseinander, inwieweit Jobcoaching für Ihren eigenen Auftrag hilfreich ist und wie sie es in Ihre Arbeit integrieren können. Sie beschreiben Jobcoaching als ein zeitlich aufwändiges, aber effektives Instrument, das sie in bestimmten betrieblichen Situationen einsetzen, um Problemstellungen von Mitarbeiter/innen mit Schwerbehinderung am Arbeitsplatz zu begegnen. Die interviewten Mitarbeiter/innen der Integrationsfachdienste identifizieren für Jobcoaching geeignete Fälle, bereiten die Beteiligten im Betrieb vor und sehen sich auch während des Jobcoachings für den Fall verantwortlich. Wichtig ist ihnen eine vertrauensvolle und arbeitsteilige Zusammenarbeit mit den Jobcoaches.

3.5.3. Ergebnisse

Inhalt

- a) Der IFD erkennt, in welchen Fällen Jobcoaching eine geeignete Maßnahme sein könnte. 41
- b) Der Integrationsfachdienst berät im Vorfeld des Jobcoachings im Betrieb, leistet dort Überzeugungsarbeit, unterstützt die Antragstellung und leitet das Jobcoaching beim Leistungsträger ein..... 43
- c) Der IFD bleibt durchgehend für den Fall zuständig und gibt lediglich die Maßnahme Jobcoaching in geschulte Hände. 45
- d) Dem IFD ist eine enge, vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Jobcoaches sehr wichtig. Dafür braucht es klar abgesprochene Grenzen und Zuständigkeitsbereiche. 46
- e) Jobcoaches sind dichter am Betrieb als der IFD – sie wissen besser was dort läuft..... 47

a) Der IFD erkennt, in welchen Fällen Jobcoaching eine geeignete Maßnahme sein könnte.

In den Interviews zeigt sich, dass Jobcoaching nur in bestimmten Fällen sinnvoll ist. Es sei wichtig, Fallkonstellationen voneinander unterscheiden zu können und so zu erkennen, in welchen Fällen ein Jobcoaching hilfreich sein könnte. Oft sind es die Mitarbeiter/innen der Integrationsfachdienste, die die Möglichkeit eines Jobcoachings im Kopf haben und die darauf achten, dass es in geeigneten Fällen zur Anwendung kommt. Eine interviewte Mitarbeiterin des Integrationsfachdienstes (IFD 2) spricht davon, dass Fälle vor dem Einsatz von Jobcoaching gut „abgecheckt“ werden müssen:

„[Jobcoaching ist ein Instrument] was man sehr gezielt einsetzen muss, aber wenn man das gut abcheckt, ob das das passende Instrument ist, [...] dann finde ich ist es ein sehr,

¹³ Am 14.06.18 tagte der Projektbeirat des Forschungsprojektes JADE zu einer ersten Fassung der Perspektivendarstellungen der am Jobcoaching beteiligten Personen. Die protokollierten Diskussionsbeiträge wurden für die vorliegende Darstellung in die Auswertung einbezogen.

sehr wirksames Instrument der Eingliederung oder zum Erhalt der Eingliederung.“ (IFD 2, Abs. 5, Z. 36-41)

Beschreibungen zu Fallkonstellationen, in denen ein Jobcoaching eine geeignete Maßnahme ist, sind in den Interviews weniger konkret formuliert. Eine recht umfangreiche Beschreibung dazu, wann sich ein Jobcoaching lohnen und wann sie an die Maßnahme denken würde, gibt die eben bereits zitierte IFD-Mitarbeiterin:

„Wann lohnt sich ein Jobcoaching? (...) Es gibt konkrete Lernanforderungen im Betrieb. Es gibt eine klare Aussage: Man möchte eigentlich weiter zusammen arbeiten, aber es fehlen bestimmte Voraussetzungen dafür. Also so ein grundlegendes Interesse erst einmal die Arbeit irgendwie zu organisieren am Arbeitsplatz und es sind Dinge, die man auch am Arbeitsplatz lernen kann, also man muss nicht irgendwo irgendwelche Zertifikatskurse machen. Und die gar nichts mit der eigentlichen Arbeit zu tun haben, sondern es gibt wirklich ganz konkrete Dinge, die im Betrieb organisiert, überlegt, strukturiert, gelernt werden müssen und es gibt vielleicht auch eine konkrete Situation der Verunsicherung auf beiden Seiten, was die Behinderung betrifft, was die Kommunikation miteinander betrifft, was die Leistungsfähigkeit für ein bestimmtes Arbeitsgebiet betrifft. Ja, das würde ich glaube ich als gute Voraussetzung sehen, wo man an Jobcoaching denken könnte, ja? Also man sagen könnte: ‚Mensch, habt ihr mal daran gedacht? Sowas könnte man hier direkt im Betrieb unterstützen‘ ja so. Also erst einmal ein wohlwollendes Umfeld. Keine eskalierten Situationen, wo eigentlich Leute schon nicht mehr miteinander reden, also da muss man glaube ich erstmal andere Dinge tun um eine Basis herzustellen.“ (IFD 2, Abs. 85, Z. 622-644)

Die interviewte IFD-Mitarbeiterin beschreibt hier drei für sie wesentliche Aspekte der Fallkonstellation. Zunächst muss bei den beteiligten Arbeitnehmer/innen und Arbeitgeber/innen der Wunsch nach einer weiteren gemeinsamen Zusammenarbeit bestehen und sich die Beteiligten in einem wohlwollenden, noch nicht eskalierten Milieu befinden. Des Weiteren muss es sich bei der Problemstellung um eine konkrete auf den Betrieb und den Arbeitsplatz bezogene Lernanforderung handeln. Darüber hinaus scheinen häufig Verunsicherungen bzgl. des Umgangs mit der Person und deren Behinderung sowie der Kommunikation miteinander bei allen Beteiligten vorzuliegen.

Ein IFD-Mitarbeiter aus Baden-Württemberg (IFD 4) beschreibt eine Konstellation, in der ein Umbruch auf der Arbeit zu Schwierigkeiten führte. Infolge dessen sei eine umfangreichere Unterstützung nötig geworden. Dies lasse den IFD-Mitarbeiter an Jobcoaching denken, um für den Klienten eine intensive Unterstützung im Betrieb zu ermöglichen:

„[Und] dann dieses Jobcoaching, was dann im Arbeitsleben stattfindet, wenn jemand den Arbeitsplatz hat und da ist es so, dass das wir anstoßen, das sind eigentlich alles Klienten von uns, wo [wir] dann merken ‚Hoppla, das wird jetzt schwierig‘, da ist ein Umbruch zugegangen, da hat man eine Situation unklar oder falsch eingeschätzt, jetzt wäre es gut, wenn jetzt jemand intensiv mit demjenigen arbeiten würde.“ (IFD 4, Abs. 9, Z. 45-52)

IFD-Mitarbeiter/innen denken auch an Jobcoaching, wenn am Arbeitsplatz von Klient/inn/en eine bedrohliche Entwicklung für das Arbeitsverhältnis vorhergesehen wird, diese aber noch abgewendet werden kann.

Die Interviewpartnerin aus Westfalen (IFD 7) macht deutlich, dass sie als erste im professionellen Helfernetzwerk von Schwierigkeiten im Betrieb erfährt. Sie ist in der Position, sich ein umfangreiches Bild der Situation zu machen und als Erste mögliche Hilfsangebote abzuwägen und diesbezüglich zu beraten.

*„Der Arbeitgeber kam erst mal mit seinen Problemen zu mir [...] Und ich habe mir das eben angehört und habe mit dem Vorgesetzten gesprochen, mit dem Mitarbeiter, und habe irgendwann gedacht, ja gut das kann ich von meiner Seite jetzt nicht so leisten. Ich habe dem Arbeitgeber dann das Jobcoaching aus meiner Sicht vorgestellt, als Maßnahme.“
(IFD7, Abs. 29, Z. 289-295)*

An diesem Zitat wird ebenfalls deutlich, dass sich die IFD-Mitarbeiterin in der Rolle sieht, bewusst Informationen einzuholen, indem sie mit weiteren Beteiligten spricht. Sie übernimmt auch die offizielle Aufgabe „erst einmal die Problemanalyse vorher zu machen“ (IFD 7, Abs. 65, Z. 552-553). Eine Interviewpartnerin aus dem Rheinland (IFD 6) beschreibt, dass sie den Antrag für ein Jobcoaching beim Integrationsamt mit einer Stellungnahme begründen und Kostenvorschläge einholen muss:

l.: „Müssen Sie diesen Antrag [an das Integrationsamt] mit einer Stellungnahme begründen?“

IFD 6: „Den Antrag musste ich begründen und ich musste halt entsprechend auch Kostenvorschläge vorlegen.“ (IFD6, Abs. 78-79, Z. 360-364)

b) Der Integrationsfachdienst berät im Vorfeld des Jobcoachings im Betrieb, leistet dort Überzeugungsarbeit, unterstützt die Antragstellung und leitet das Jobcoaching beim Leistungsträger ein

Die interviewten Mitarbeiter/innen der Integrationsfachdienste übernehmen viele und auch komplexe Aufgaben, wenn es um den Einsatz von Jobcoaching geht. Sie bezeichnen Jobcoaching im Vergleich zu anderen Maßnahmen als aufwändig aber effektiv:

„[Jobcoaching] ist aufwändig, aber ich sage nur mal Originalton Kostenträger: Es ist wesentlich preiswerter ein Jobcoaching zu machen, als einen Menschen in irgendeine Qualifizierung zu schicken“ (IFD2, Abs. 113, Z-787-790).

Die Aufgaben und Aktivitäten der interviewten Mitarbeiter/innen der IFD bzgl. des Jobcoachings liegen schwerpunktmäßig vor Beginn des Coachings. Sie laufen eingebettet in bzw. parallel zu den sonstigen IFD-Aufgaben, die nicht Jobcoaching spezifisch sind. Der allgemeine „Dokumentationsaufwand“ wird im Rheinland als immer größer werdend beschrieben (IFD6, Abs. 335, Z. 1604-1607) und auch in Baden-Württemberg müsse vor Beginn eines Jobcoachings erst einmal ein „Berg Papier“ be-

wältigt werden (IFD4, Abs. 9, Z. 52). Von den interviewten IFD-Mitarbeiter/innen werden Jobcoaching spezifische Aufgaben geschildert, die sich nach Bundesländern unterscheiden:

Beratung und Überzeugung zum Jobcoaching: Wie bei jeder anderen Maßnahme beraten die interviewten IFD Mitarbeiter/innen ihre Klient/innen und auch Arbeitgeber/innen bzgl. des Jobcoachings. Bei einem Vorschlag zum Jobcoaching kommt es vor, dass Ängste und Bedenken auf Arbeitnehmer/innen- und auch Arbeitgeber/innenseite abgebaut und sie von den Chancen und dem Nutzen des Jobcoachings überzeugen werden müssen:

„Zunächst war es ein bisschen schwierig die Klientin davon zu überzeugen, weil die so Sorge hatte: ‚Oh je, dann läuft da jemand mit mir rum. Da fühle ich mich komisch bei‘. Das war erst mal so unsere Aufgabe, sie davon zu überzeugen, welchen Nutzen, welchen Vorteil sie davon haben könnte sich darauf einzulassen.“ (IFD5, Abs. 5, Z. 17-22)

Es kommt vor, dass ein geplantes Jobcoaching nicht sofort starten kann. Eine Ursache hierfür können organisatorische oder bürokratische Verzögerungen sein. Wenn Jobcoaching bspw. aufgrund einer Krise am Arbeitsplatz zeitnah starten soll, sehen sich IFD-Mitarbeiter/innen in der Funktion, einer weiteren Eskalation im Betrieb entgegenzusteuern und Frustrationen aufzufangen:

„[Wenn das Jobcoaching nicht sofort startet] haben wir immer so als Integrationsfachdienst auch die Aufgabe auch den Betrieb ein bisschen ruhig zu halten, denen von vornherein zu sagen: ‚Sie müssen damit rechnen. Das kann ein halbes Jahr dauern bis da jetzt etwas passiert‘. Das ist oft ein bisschen Frustration, die wir dann auffangen müssen.“ (IFD5, Abs. 5, Z. 28-33)

Unterstützung und Begleitung der Jobcoachingnehmer/innen bei der Antragstellung von Jobcoaching: Die Interviewpartner/innen der Integrationsfachdienste unterstützen die Antragstellung unterschiedlich stark. Eine IFD-Mitarbeiterin aus Hessen berichtet bspw., dass generell die Jobcoachingnehmer/innen das Coaching beantragen müssen, und sie in dem im Interview geschilderten Fall gemeinsam mit ihrer Klientin das Jobcoaching beantragt habe (IFD5, Abs. 37). Als Begründung gibt sie an, dass die Klientin nicht schreiben könne (ebd.). Auch in anderen Bundesländern wie bspw. Baden-Württemberg, besteht die Erfahrung, dass der Antrag durch die betroffene Person gestellt wird, allerdings geht aus den Interviews hervor, dass dies häufig von IFD-Mitarbeiter/innen für die Klient/innen übernommen wird. Die Person mit Schwerbehinderung unterschreibt dann lediglich den Antrag, um ihn offiziell beim Leistungsträger zu stellen:

„... dazu diesen Antrag. Da braucht man immer die Einverständniserklärung vom Klienten, also es ist so gedacht, dass der Klient sozusagen einen Antrag stellt auf das Jobcoaching, also der schwerbehinderte Mensch, dann natürlich die Grunddaten braucht man dazu, dann und natürlich die Einverständniserklärung vom Betrieb, dass da ein Jobcoach kommt.“ (IFD4, Abs. 12, Z. 61-67)

Einleitung der Maßnahme beim Leistungsträger: Auch der Aufwand, der mit dem Einleiten der Maßnahme beim Leistungsträger für den IFD verbunden ist, gestaltet sich je nach Bundesland unterschiedlich. Die Interviewpartnerin aus dem IFD in Berlin (IFD 2) berichtet, dass hier die IFD die Finanzierung des Jobcoachings klären müssen, da hier Jobcoaching zur Arbeitsplatzsicherung nicht in den Leistungskatalog des Integrationsamtes aufgenommen wurde:

„Also der Aufwand ist deswegen auch hoch, weil wir mit den Kostenträgern einfach so eine Einzelvereinbarung finden müssen aktuell. Weil Jobcoaching gehört nicht zum Leistungskatalog der Rehaträger und das Integrationsamt Berlin sieht sich nicht vorrangig zuständig für Jobcoaching. Das ist also hier [...] unsere Situation, sodass wir wirklich eigentlich, der hohe Aufwand der besteht eigentlich darin zu schauen, wer könnte das am Ende finanzieren? Also gar nicht so sehr die Fälle zu identifizieren und zu beraten und so weiter, das ist eigentlich nicht so das Thema, sondern eigentlich darum zu kämpfen, dass Jobcoaching eine - bezogen auf bestimmte Fälle - sehr sinnvolle Leistung ist. Und da reagieren die Kostenträger halt unterschiedlich drauf. Von interessiert bis ablehnend, bis zu solchen, die das auch mit uns zusammen schon umsetzen.“ (IFD 2, Abs. 9, Z. 69-83)

In Nordrhein-Westfalen und Hessen, kann sich hingegen der IFD direkt an das Integrationsamt wenden, wenn er davon ausgeht, dass ein Fall für ein Jobcoaching interessant wäre:

„[Der Leistungsträger ist insofern beteiligt], dass man das halt abspricht. Wenn ich mit der Fachstelle ins Gespräch komme wegen eines Klienten, dann rufe ich da halt an und sage: ‚Der Fall ist so und so, ich würde da gerne einen Jobcoach installieren, um den Arbeitsplatz eben zu sichern‘. Dann klappt das aber in der Regel auch.“ (IFD 6, Abs. 327, Z. 1556-1561)

c) Der IFD bleibt durchgehend für den Fall zuständig und gibt lediglich die Maßnahme Jobcoaching in geschulte Hände.

Auch während des Jobcoachings zeigt sich eine Fürsorge für die betroffene Person durch die Mitarbeiter/innen der Integrationsfachdienste. In einem Interview wird beschrieben, dass die IFD-Mitarbeiterin immer wieder bei ihrer Klientin nachhakt, wie es ihr geht und wie das Jobcoaching läuft (IFD5, Abs. 21, Z. 255-264). Sie fühle sich weiterhin für den Fall zuständig. Wer jedoch das „Zepter“ (IFD 4) bzgl. der Fallsteuerung beim Jobcoaching in der Hand hält, wird von den interviewten Mitarbeiter/inn/en der Integrationsfachdienste unterschiedlich beschrieben. Zwei interviewte IFD-Mitarbeiterinnen bringen zum Ausdruck, dass sie den Fall für die Zeit des Jobcoachings an eine Fachperson für das betriebliche Jobcoaching abgeben (IFD 6, IFD 7):

„Ich begleite das [Jobcoaching] so aus einer gewissen Entfernung, blicke nur mal rein. Aber ich gebe auch da die Rolle, die Verantwortung erst einmal an den Jobcoach ab und schau mir das von außen an. Das muss auch klar sein.“ (IFD 7, Abs. 161, Z. 1064-1067)

„Die [Jobcoachin] ist die Fachfrau für diesen Arbeitsbereich auch. Und ich denke mal, das sind so Dinge, die man da, wo es wirklich um fachliche Sachen geht, auch den Fachleuten überlassen soll.“ (IFD 6, Abs. 187, Z. 860-862)

Der IFD-Mitarbeiter aus Baden-Württemberg (IFD 4) schildert dem gegenüber, dass er den Fall nicht aus der Hand gibt:

„Also wir sind halt diejenigen, die den Prozess steuern. [...] also nicht so, dass wir das Zepter aus der Hand geben, sondern [Jobcoaching] eher als Zusatzinstrument [sehen].“ (IFD 4, Abs. 64, Z. 271-274)

Von diesen unterschiedlichen Sichtweisen der Steuerung des Jobcoachingprozesses unabhängig ist die Tatsache, dass die Jobcoachingnehmer/innen häufig schon vor dem Jobcoaching durch die Integrationsfachdienste betreut wurden und auch nach dem Jobcoaching weiterbetreut werden. So betont der Mitarbeiter des IFD in Baden-Württemberg, dass er auch nach Abschluss des Jobcoachings „dann die Fallsteuerung gehabt“ hat. (IFD3, Abs. 43, Z. 364).

An einem weiteren Beispiel wird die Zuständigkeit des IFD für den Fall und das Jobcoaching deutlich. Ein Interviewpartner (IFD 4) beschreibt, dass er die Stunden des Jobcoachs gegenzeichnen müsse. Die Interviews weisen darauf hin, dass Verantwortlichkeiten und Abhängigkeiten regional unterschiedlich gehandhabt zu werden scheinen:

„Der Jobcoach [verantwortet sich] inhaltlich uns gegenüber. Der sagt dann: ‚Ich habe jetzt 60 Stunden gearbeitet, das reicht jetzt nicht, wir machen jetzt eine Auswertung miteinander. Ich brauche nochmal 30 Stunden mehr‘. Und dann zeichnen wir das ab, auch seine Stunden [...] und dann geht das quasi zur Abrechnung wieder rüber in das Integrationsamt. Also es ist im Prinzip ein Instrument von uns.“ (IFD4, Abs. 43, Z. 175-182)

Trotz der unterschiedlichen Sichtweisen, ob das „Zepter“ abgegeben werde oder nicht, wird das Jobcoaching in den Interviews eher als eine Maßnahme verstanden, die die IFD-Betreuung ergänzt und von anderen Expert/inn/en als den IFD-Mitarbeiter/innen durchgeführt wird.

d) Dem IFD ist eine enge, vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Jobcoaches sehr wichtig. Dafür braucht es klar abgesprochene Grenzen und Zuständigkeitsbereiche.

Die interviewten Mitarbeiter/innen der Integrationsfachdienste haben eine klare Vorstellung davon, wie ein Jobcoaching für den Einzelfall aussehen soll, und sie fühlen sich weiterhin für den Fall zuständig. Die Beziehung zu den Jobcoaches spielt deshalb in der Zusammenarbeit eine wichtige Rolle. So beschreibt die Mitarbeiter/in des IFD in Westfalen (IFD 7), dass es „auf jeden Fall [hilfreich ist], wenn man mit einem Jobcoach zusammenarbeitet, den man gut kennt. Und wo einfach das persönliche Verhältnis [...] gut funktioniert“ (IFD 7, Abs. 119, Z. 859-861).

Das Verhältnis zwischen Jobcoach/in und IFD wird als „kollegial“ und arbeitsteilig beschrieben. Der/Die Jobcoach/in und die Mitarbeiter/in des Integrationsfachdienstes seien Expert/inn/en auf seinem/ihrem jeweiligen Gebiet:

„wir [arbeiten] ja immer ein Stück zusammen, aber eben da wo wirklich ein Profi gebraucht wird, finde ich sollte man auch einen Profi holen, nicht? Also ich lasse mein Auto ja auch nicht von einem Fahrradklempner reparieren, weil ich da Bedenken hätte (lacht), dass das nicht so klappt. [...] grundsätzlich ist es ja auch so, dass man auch in der Anfangsphase nochmal jemanden mit im Boot hat, wo man Fälle auch auf einer kollegialen Ebenen gut nochmal diskutieren kann.“ (IFD 6, Abs. 341-343, Z. 1641-1655)

Es kann aber auch sein, dass die Zusammenarbeit zwischen IFD und Jobcoach/in gestört wird, wenn nicht die gleichen Ziele verfolgt werden. Die IFD-Mitarbeiterin aus Hessen (IFD 5) berichtet von einem Fall, in dem der Jobcoach aus ihrer Sicht seine Kompetenzen überschritt, in dem er sein Coaching nicht nur auf den Arbeitsbereich beschränkte sondern auch das Privatleben der Jobcoaching-Nehmerin in seine Arbeit einbezog.

„Also der Jobcoach hat dann sehr stark auch sich in das Private der Klientin mit eingebracht. Wo ich dann auch hier gemeinsam mit dem Jobcoach Familiengespräche geführt habe zum Thema.“ (IFD5, Abs. 5, Z. 46-49)

„ [und ich merkte] der Jobcoach geht gerade über seine Grenzen und ich bekomme den da gar nicht eingefangen. Ich bekomme ihn - muss ich deutlich sagen - nicht zur Vernunft war so mein Gefühl. Das fand ich schwierig.“ (IFD5, Abs. 9, Z. 156-159)

e) Jobcoaches sind dichter am Betrieb als der IFD – sie wissen besser was dort läuft.

Jobcoaches sind aus Sicht der Interviewpartner/innen näher an den Klient/inn/en und dem Betrieb, als es die Rahmenbedingungen den Mitarbeiter/inne/n der Integrationsfachdienste erlauben. Einer der IFD Mitarbeiter aus Baden-Württemberg bringt dies so zum Ausdruck: „an sich ist [ein Jobcoach] ja noch näher dran als wir beim Klienten“ (IFD 3, Abs. 175, Z 1216-1217). Dadurch hätten Jobcoaches die Möglichkeit, mehr vom Betrieb und der dortigen Gesamtsituation mitzubekommen als IFD-Mitarbeiter/innen:

„... was das Jobcoaching interessant macht, dass jemand in den Betrieb geht der so ein bisschen auch da mitläuft. Irgendwann auch nach einer Weile so ein bisschen zum Inventar gehört und mehr davon mitbekommt, was da auch so intern auch abgeht. An so einer Stelle auch einen anderen Blick auf den Betrieb bekommt. [...] Man kann tatsächlich dann nochmal die Ziele überdenken. Das man einfach mal so schaut, ist das eigentlich überhaupt Erfolg versprechend?“ (IFD 6, Abs. 267-269, Z. 1250-1277)

Weil Jobcoaches dicht am Betrieb sind, können Sie einschätzen, wer innerbetrieblich noch ins Boot geholt werden kann oder sollte.

„Aber auch in so einem Fall glaube ich, da ist es wieder sehr deutlich geworden, dass es ganz gut ist, wenn jemand häufiger mal im Betrieb ist und einfach so mitbekommt, wie sind die Stimmungen? Wer denkt wie? Wer tickt wie? Und wen muss man tatsächlich auch mit ins Boot ziehen, damit es gelingen kann?“ (IFD 6, Abs. 277, Z. 1327-1332)

In dieser Aussage wird deutlich, dass IFD-Mitarbeitende und Jobcoaches vergleichbare Vorstellungen davon haben, wie im Betrieb vorzugehen ist, um Probleme und relevante Gesprächspartner zu erkennen und damit das Jobcoaching zum Erfolg zu führen.

3.6. Leistungsträger

3.6.1. Datenerhebung und Samplebeschreibung

Die vier im Oktober 2017 und im März 2018 interviewten Mitarbeiter/innen von Leistungsträgern aus drei Bundesländern verfügen über langjährige Berufserfahrung in ihrer Tätigkeit beim Integrationsamt bzw. beim Rehabilitationsträger. Ihr Erfahrungshintergrund mit Jobcoaching ist sehr unterschiedlich und reicht von Einzelnen bis hin zu sehr vielen Jobcoachingfällen (> 100 pro Jahr¹⁴). Auch ihre Aufgabenfelder innerhalb der Leistungsträger unterscheiden sich stark in Abhängigkeit von ihren Funktionen, sie sind in der Sachbearbeitung (LT 1)(LT3), als Reha-Berater (LT 2) und in einem Fachdienst des Integrationsamtes (LT4) tätig. Ebenfalls in die Auswertung einbezogen wurden Aussagen aus der Diskussion des Projektbeirates am 14.06.2018 (LT5)¹⁵.

Die Perspektive auf und die Handhabung von Jobcoaching ist stark von regionalen Gegebenheiten und Erfahrungen mit der Maßnahme abhängig. Die Perspektivdarstellungen der Interviewpartner/innen von Leistungsträgern unterscheiden sich deshalb erheblich. Gemeinsam ist öffentlich-rechtlichen Leistungsträgern wie Integrationsamt und Rehabilitationsträger, dass sie Jobcoaching finanzieren, um ein bestehendes Arbeitsverhältnis zu sichern. Für einige Integrationsämter ist Jobcoaching eine Regelleistung, für andere jedoch nicht¹⁶. Rehabilitationsträger finanzieren Jobcoaching bisher nur in Einzelfällen.

3.6.2. Zusammenfassung

Im Rahmen ihres regionalen Zuständigkeitsbereiches verbinden Leistungsträger die Finanzierung von Jobcoaching mit der Festlegung von strukturellen Rahmenbedingungen und der Qualitätssicherung.

¹⁴ Vgl. Arbeitspaket 1 des JADE-Projektes http://blogs.hawk-hhg.de/jade/JADE_BestandsaufnahmeJobcoaching_Teil2_10-10-2017.pdf

¹⁵ Am 14.06.18 tagte der Projektbeirat des Forschungsprojektes JADE zu einer ersten Fassung der Perspektivdarstellungen der am Jobcoaching beteiligten Personen. Die protokollierten Diskussionsbeiträge wurden für die vorliegende Darstellung in die Auswertung einbezogen.

¹⁶ Vgl. Ergebnisse zu Arbeitspaket 1 des JADE-Projektes <http://blogs.hawk-hhg.de/jade>

Sie setzen Standards und stellen dadurch eine Vergleichbarkeit des Angebotes sicher. Im konkreten Einzelfall koordinieren sie die Maßnahme auch in Bezug auf andere Unterstützungsleistungen und schaffen einen Ordnungsrahmen für Jobcoaching. Dieser umfasst festgelegte Voraussetzungen, zeitliche Abläufe und ein Budget. Hiermit werden Eckpunkte festgelegt, die für alle Beteiligten für Orientierung und Transparenz sorgen.

3.6.3. Ergebnisse

Inhalt

- a) Leistungsträger stellen im Rahmen ihres gesetzlichen Auftrags die Finanzierung von Jobcoaching sicher. Sie entwickeln und gestalten die Maßnahme, fördern und sichern ihre Qualität..... 49
- b) Jobcoaching zum Arbeitsplatzerhalt ist für Leistungsträger eine von mehreren Leistungen, die sie im Einzelfall auswählen und deren Zusammenwirken sie koordinieren..... 51
- c) Der Genehmigung eines Antrags auf Jobcoaching geht eine umfangreiche fachliche Einschätzung voraus 51
- d) Leistungsträger schaffen einen Ordnungsrahmen für jedes Jobcoaching, in den sich Unternehmen, Arbeitnehmer/in mit Schwerbehinderung, IFD und Jobcoaches einfügen53
- e) Jobcoaching zielt auf eine Veränderung der Situation ab. Daher ist es eine vorrangige Leistung und wird von Leistungsträgern gegenüber finanziellen Leistungen an den Arbeitgeber präferiert.54
- f) Die personale Einbindung der Leistungsträger in die Fälle reduziert sich mit dem zunehmenden Ausbau formaler Strukturen für Jobcoaching beim Leistungsträger.55

a) Leistungsträger stellen im Rahmen ihres gesetzlichen Auftrags die Finanzierung von Jobcoaching sicher. Sie entwickeln und gestalten die Maßnahme, fördern und sichern ihre Qualität.

Finanzierung: Bei der Entscheidung Jobcoaching zu finanzieren ist für Integrationsämter wichtig, dass diese Maßnahme zur Arbeitsplatzsicherung, bspw. bei drohender Kündigung des Arbeitsplatzes, beiträgt. Von Seiten eines Rehabilitationsträgers kann Jobcoaching hingegen dazu genutzt werden, einen frühzeitigen Renteneintritt zu verhindern (LT 2). Ein Integrationsamtsvertreter aus Westfalen berichtet, dass Jobcoaching in seiner Behörde als Regelleistung etabliert ist (LT 1). Demgegenüber wird Jobcoaching in Sachsen wie bei Rehabilitationsträgern als eine Einzelfalleistung gehandhabt, da es noch nicht in den Strukturen verankert ist (LT 3).

Leistungsträger sehen die Arbeitnehmer/innen und die Arbeitgeber/innen in gleicher Weise am Jobcoaching beteiligt. Die Integrationsamtsvertreterin aus Sachsen drückt es so aus:

„Das Jobcoaching funktioniert nur, wenn Arbeitgeber und Arbeitnehmer auch dazu bereit sind. Ganz wichtig Arbeitgeber. Ohne diese Bereitschaft, dass wir uns in dieses Unterneh-

men einbringen und Hilfe suchen funktioniert es nicht. Der Schwerbehinderte muss dafür zugänglich sein, er muss diesen Jobcoach akzeptieren.“ (LT3 Abs. 24, Z. 66-71)

Formal kann ein Bewilligungsbescheid aber nur an eine der beteiligten Parteien gerichtet sein. Die kann entweder der Arbeitnehmer/die Arbeitnehmerin oder der Arbeitgeber/die Arbeitgeberin sein. Der Vertreter der Leistungsträger im JADE-Beirat bestätigte, dass es formal keine Möglichkeit gibt, die Leistung gleichzeitig beiden zukommen zu lassen. Das Gesetz würde dafür leider (!) keine Grundlage bieten. Die Beiratsmitglieder stimmten darin überein, dass es eine gesetzliche Grundlage zur Finanzierung von Jobcoaching geben sollte, die beide Parteien gleichmäßig berücksichtigt.

Entwicklung/Gestaltung: Jobcoaching zur Arbeitsplatzsicherung ist von einzelnen Integrationsämtern entwickelt worden (Vgl. Arbeitspaket 1 des JADE-Projektes). Dieser Entwicklungsprozess hält nach wie vor an und verläuft regional sehr unterschiedlich. Es hängt von den jeweiligen strukturellen und personellen Bedingungen vor Ort ab, wie die Leistung Jobcoaching und die dazugehörigen Vorgänge entwickelt und gestaltet werden. Die interviewte Mitarbeiterin aus dem Integrationsamt in Sachsen mit noch wenig Jobcoachingerfahrung spricht davon, dass sie bzgl. Jobcoaching noch in den „Kinderschuhen“ (LT3, Abs. 20, Z. 51) stecken. Sie berichtet von sehr grundsätzlichen Abwägungen während der Ausgestaltungsphase der Maßnahme bspw., welche Ansätze angedacht werden, um überhaupt qualifizierte Personen zur Durchführung des Jobcoachings zu gewinnen (LT3, Abs. 249, Z. 1370-1374, LT3, Abs. 28, Z. 116ff.).

Bei schon etablierten Vorgängen und klarer Rahmung für die Maßnahme Jobcoaching wird das Entwicklungspotential eher darin gesehen, die bestehenden Vorgänge und einzelne Aspekte der Maßnahme zu optimieren. So wird in einem Interview eine Weiterbildung für Jobcoaches beschrieben, die vom Leistungsträger in Westfalen seit 2009 angeboten wird (LT4 Abs. 37, Z. 383-384). Darüber hinaus werden von dem gleichen Integrationsamt auch Fortbildungstage für Jobcoaches organisiert:

„das ist dann der Teil, wo wir mitkriegen, dass viele Jobcoaches Schwierigkeiten damit [mit der Zielfindung] haben. [...] Ja, und das sind Sachen, die fallen uns auf in den Einzelfällen und wenn es dann mehrfach ist, denken wir: ‚Wir müssen unbedingt mal eine Schulung anbieten zu dem Thema.‘ So. Und da sind wir dabei das noch zu konzeptionieren.“ (LT4 Abs. 71-73, Z. 541-550).

Qualitätssicherung: Aus den Interviews geht hervor, dass Leistungsträger es als wichtige Aufgabe sehen, den Verlauf und das Outcome der erbrachten Leistung zu kontrollieren. Mit der Genehmigung eines Jobcoachings geht eine klare Vorstellung und Erwartung an die Durchführung und das Ergebnis einher (LT3, Abs. 203, Z. 1144-1148). Der Rehabilitationsberater beschrieb dies so:

„Meine Aufgabe ist das alles [rund ums Jobcoaching] zu koordinieren, dass es nachher funktioniert. Auch wenn der Jobcoach da viel Vorarbeit leistet, aber da wir diejenigen sind die finanzieren, wollen wir natürlich auch ein Augenmerk drauf halten, nicht? Also meine

Aufgabe ist letzten Endes einfach darauf zu achten, dass das alles funktioniert.“ (LT2, Abs. 143, Z. 938-943)

Ein Sachbearbeiter des Integrationsamtes in Westfalen schildert, wie er seine ordnende Funktion im Jobcoaching wahrnimmt. Während des Jobcoachings fragt er nur punktuell nach, ob noch alles laufe. Die fachliche Kompetenz ordnet er den Akteuren vor Ort zu, er beobachtet und entscheidet aus der Distanz:

„Ich frage dann das Ergebnis ab: ‚Ja wie ist es denn jetzt? Hat das funktioniert?‘ Das ist eine Waage zwischen nicht zu sehr zu nerven und ‚zu dicht dran‘. Ich lasse [den Coaches und dem IFD] durchaus ihre Freiheiten zu gestalten, weil, das sind dann die Experten in dem Moment. Und dann eben zwischendrin mal nachzuhören: ‚Läuft das? Funktioniert das irgendwie?‘“ (LT1, Abs. 69, Z. 938-949)

b) Jobcoaching zum Arbeitsplatzhalt ist für Leistungsträger eine von mehreren Leistungen, die sie im Einzelfall auswählen und deren Zusammenwirken sie koordinieren.

In den Interviews zeigt sich, dass Jobcoaching aus der Perspektive von Leistungsträgern immer als eine von mehreren möglichen Leistungen gesehen wird. Der Vertreter des Integrationsamtes in Westfalen (LT 1) stellt klar, dass in einem Fall weitere Unterstützungsleistungen sinnvoll sein können, die dann evtl. vor oder im Zusammenspiel mit dem Jobcoaching zur Anwendung kommen können. Er sieht es als Aufgabe der Sachbearbeitung, darauf zu achten, dass diese nicht übersehen werden:

„Unter Umständen sind da ja auch noch andere Akteure von mir einzubeziehen, je nach anerkannter Behinderung. Also beispielsweise, wenn im Feststellungsbescheid auch eine Sehbehinderung anerkannt ist, dann wäre es sicherlich sinnvoll bevor man jetzt auf ein Jobcoaching losstürzt auch mal zu schauen, wie wirkt die Sehbehinderung sich unter Umständen auf den Arbeitsplatz aus? Oder als Beispiel ein Telefontraining: Wenn der Mensch mit Behinderung jetzt eine Hörbehinderung anerkannt gehabt hätte, wäre zuerst festzustellen: Ist die Technik überhaupt auf dem Laufenden? Passt das mit dem Hörgerät zusammen? So, da kann es eben auch sein, dass man da sagt: Da brauchen wir zunächst noch jemanden vom Fachdienst für Hörbehinderte.“ (LT1, Abs. 87, Z. 1172-1191).

c) Der Genehmigung eines Antrags auf Jobcoaching geht eine umfangreiche fachliche Einschätzung voraus

In den Interviews wird deutlich, dass der Genehmigung eines Antrags auf Jobcoaching eine fachliche Einschätzung zur Situation im Betrieb voraus gehen muss. Diese dient der Planung der Maßnahme. Wer diese Einschätzung vornimmt, wird von den interviewten Leistungsträgern unterschiedlich gehandhabt. Mal sind es die Jobcoaches, mal die Integrationsfachdienste und mal die Leistungsträger selbst. Im folgenden Beispiel wird das Zusammenspiel von Integrationsfachdienst, Jobcoach und Leistungsträger zu Beginn der Maßnahme geschildert. In Westfalen ist beispielsweise der IFD Initiator der Maßnahme und benennt erste Grobziele. Diese werden dann vom Jobcoach in dessen differen-

zierter Analyse auf der Handlungsebene umgesetzt. Dies stellt die Grundlage dar, um die Maßnahme zu planen:

„Der [Jobcoach] macht eine komplette Analyse. Weil er [der Jobcoach] muss letztendlich wissen mit welchen Methoden er arbeiten will, was die Ziele sind, ne? Und die Ziele von IFDs sind häufig Sicherung des Arbeitsplatzes oder der soll das jetzt/ Soll gut mit seinen Kollegen klar kommen. Das sind sehr, sehr grobe Ziele. Das sind aber noch keine Ziele, die man irgendwie auf der Handlungsebene fassen kann also für so ein Jobcoaching. Also sie sind einfach nicht SMART, ne? Nicht spezifisch, nicht messbar und/ Das ist der Teil dieser Analyse, [die] dann der Jobcoach macht. Und diese Analyse nennen wir Maßnahmenplanung.“ (LT4, Abs. 25, Z. 262-272)

Diese Planung wird vom Integrationsamt geprüft (LT 4) und auf dieser Basis ein Bewilligungsbescheid erstellt (LT 1).

Der Interviewpartner vom Rehabilitationsträger schildert den Ablauf der Analyse und das Zusammenspiel der Fachkräfte ähnlich. Auch hier wird das Jobcoaching von einem IFD initiiert und die Analyse zur Machbarkeit des Jobcoachings vom Jobcoach selbst durchgeführt:

„Wir hatten seinerzeit mit dem Integrationsfachdienst über eine Angestellte im öffentlichen Dienst gesprochen [...], die seelisch sehr stark erkrankt war. Und Schwierigkeiten hatte wieder an ihren Arbeitsplatz zurück zu kehren nach einer sehr, sehr langen Krankheit. Einer seelischen Erkrankung auf jeden Fall. Der Integrationsfachdienst hatte dann den Jobcoach mir an die Seite gestellt, der dann konkret mit dem Arbeitgeber letzten Endes den Fall dann aufgerollt hat und versucht hat erst mal zu schauen: Können wir [der Arbeitgeber] die Dame überhaupt wieder einsetzen? Und sind wir überhaupt als Arbeitgeber bereit uns diesem Verfahren zu stellen? [...] Die [Jobcoachin] hat mir dann letzten Endes eine Stellungnahme zukommen lassen, was künftig zu tun ist, wie sich das Aufgabengebiet verändert und dass sie halt immer dann, wenn sogenannte Krisenherde auftraten, versuchte dagegen zu steuern.“ (LT2, Abs. 17, Z. 49-69)

In Sachsen erfolgt die Analyse und Planung nicht durch die Jobcoaches. Hier werden die Integrationsfachdienste aufgefordert, vorab eine schriftliche Stellungnahme zum Jobcoaching abzugeben. Die Interviewpartnerin aus dem dortigen Integrationsamt schildert, wie sie in einem der ersten durch das Integrationsamt finanzierten Jobcoachingfälle vorgegangen sind:

„Und diese Erhebung, muss ich sagen, die haben wir vom Integrationsfachdienst machen lassen. Also er [der IFD] hat uns sozusagen ein Gutachten geschrieben, wo drin steht: Was ist alles zu tun? Welche Dinge, Kompetenzen müssen trainiert werden? Und das haben wir dann übertragen auf unsere Vereinbarung. Haben das abgesprochen.“ (LT3, Abs. 74, Z. 483-488)

Im folgenden Zitat wird noch etwas deutlicher, was alles für eine solche Analyse berücksichtigt wird. Zunächst wird die Problematik am Arbeitsplatz mit den betroffenen Arbeitnehmer/innen und den Arbeitgeber/innen ausführlich besprochen, dann wird der Istzustand möglichst detailliert beschrieben und schließlich wird der Unterstützungsbedarf skizziert:

„Dadurch, dass der Integrationsfachdienst ja hier mit involviert war oder ist, hat er natürlich auch diesen Schwerbehinderten, diesen Arbeitnehmer, natürlich auch außerhalb unserer großen Gesprächsrunde kennengelernt. Hat mit ihm die Problematiken am Arbeitsplatz genau besprochen, auch mit dem Arbeitgeber. Und hat uns sozusagen in dem Gutachten, ne? Genau aufgezeigt/ Also lapidar gesprochen: Was kann er? Was kann er nicht? Wo liegen seine Stärken? Wo seine Schwächen? Was kann er noch nicht? Wo braucht er Unterstützung? Also, sodass wir natürlich dann auch mit diesem Einrichtungsleiter [Vorgesetzter des Jobcoach] oder, ne? Wir müssen ja eine Vereinbarung treffen. Wo wir ihm genau sagen: Was hat [der Jobcoach] zu tun?“ (LT3, Abs. 72, Z. 457-468)

Der Sachbearbeiter aus Westfalen beschreibt, dass die Einschätzung zum Jobcoaching auch deshalb so gründlich erfolgen muss, weil es auch Befürchtungen gibt, dass der Prozess eine falsche Richtung nimmt. Er äußert die Sorge, das Instrument könnte von Arbeitgebern entgegen der gedachten Intention nicht zur Sicherung des Arbeitsverhältnisses sondern zur Bestätigung ihrer Kündigungsabsichten verwendet werden. Tatsächlich tritt dieser Fall nach seiner Erfahrung relativ selten auf:

„Die schlimmste Befürchtung wäre tatsächlich, dass der Arbeitgeber später sagt: ‚Ich will das jetzt nicht mehr und wir [der Arbeitgeber] wollen das Arbeitsverhältnis jetzt beenden.‘ [...] Und wir liefern dem Arbeitgeber ein Argument zu sagen: ‚Ja sehen Sie? Sie haben es ja auch festgestellt, funktioniert ja hier gar nicht‘. Gott sei Dank passiert das relativ selten, aber das wäre tatsächlich der worst case.“ (LT1, Abs. 43, Z. 664-680)

d) Leistungsträger schaffen einen Ordnungsrahmen für jedes Jobcoaching, in den sich Unternehmen, Arbeitnehmer/in mit Schwerbehinderung, IFD und Jobcoaches einfügen

Jedes Jobcoaching ist eine individuelle Maßnahme, für die von den Leistungsträgern ein Bescheid mit an den Fall angepassten Eckdaten erstellt wird. Hieran müssen sich alle Akteure und Akteurinnen ausrichten. Dies betrifft die unterschiedlichen Phasen und Aspekte des Jobcoachings. Beispielsweise werden Ziele und der zeitliche Rahmen für die Maßnahme definiert oder die Antragsstellung wird mit festgelegten Voraussetzungen und Abläufen geregelt. Im Folgenden werden drei Aspekte des Ordnungsrahmens beschrieben:

Vorliegen von Anträgen und Einverständniserklärungen: Je nach Erfahrung mit der Maßnahme und Differenziertheit der Vorgänge, stellt Jobcoaching ein eindeutig geregeltes Verfahren dar. Dazu gehören beispielsweise das Vorliegen eines Antrages und der Einverständniserklärungen der Beteiligten. „Die Leistungsfälle haben jeweils einen eigenen Vorgang und da gehört zwingend das Einverständnis dazu“ (LT1, Abs. 33, Z. 515-518).

Zeitlicher Rahmen: Vom Leistungsträger wird der Stundenumfang des Jobcoachings festgelegt. Dies kann auf zweierlei Weise geschehen. Entweder existiert eine festgelegte „Basisstundenzahl [...] an der man sich erst Mal orientiert“ (LT2, Abs. 73, Z. 452-453) oder eine individuelle auf den Einzelfall bezogene Stundenzahl wird vorab vereinbart. Die „Basisstundenzahl“ kann meist erweitert werden, wenn eine begründete Verlängerung des Jobcoachings beantragt wird. Zudem variiert sie zwischen Leistungsträgern und Bundesländern. Allen Verfahren ist gemeinsam, dass die Maßnahme zeitlich befristet ist. Jobcoachingnehmer/innen und Unternehmen orientieren sich genauso wie Jobcoaches und Integrationsfachdienste für die weitere Planung an dem vom Leistungsträger genehmigten Stundenkontingent.

Berichtspflicht und Abrechnungsformalitäten für Jobcoaches: Der jeweilige Bewilligungsbescheid der Maßnahme enthält Regelungen für die/den Leistungsanbieter/in:

„[Der Jobcoach] wird auch informiert, wie er mit uns abrechnen muss, dass er einen Zwischenbericht und einen Abschlussbericht erstellen muss.“ (LT1, Abs. 35, Z. 543-547)

e) Jobcoaching zielt auf eine Veränderung der Situation ab. Daher ist es eine vorrangige Leistung und wird von Leistungsträgern gegenüber finanziellen Leistungen an den Arbeitgeber präferiert.

Da Jobcoaching auf eine tatsächliche Veränderung der Situation am Arbeitsplatz und somit auf die Lösung eines gravierenden Problems abzielt, hat diese Maßnahme bei einigen Leistungsträgern Vorrang gegenüber laufenden finanziellen Leistungen an Arbeitgeber/innen. Hier spielt auch eine Rolle, dass es sich beim Jobcoaching um eine zeitlich befristete Maßnahme handelt:

„Das [Jobcoaching] ist ein sehr wichtiges Instrument, bevor man laufende Leistungen zahlt. Erst mal zu schauen: Bekommen wir das nicht wieder in die Spur?“ (LT1, Abs. 97, Z. 1306-1309)

An anderer Stelle macht der gleiche Interviewpartner deutlich, dass Leistungsträger auf das ihnen zur Verfügung stehende Budget achten. Ihnen ist bewusst, dass laufende Leistungen das Budget im Vergleich zu einmaligen Leistungen stärker belasten:

„Aber auf jeden Fall macht das mehr Sinn, als eine laufende Leistung zu zahlen. [...] Da kann man also besser einmalig den Arbeitsplatz ausstatten oder einmal ein Coaching machen und dann sagen: ‚Alles ist gut und das Arbeitsverhältnis läuft wieder rund‘.“ (LT1, Abs. 77, Z. 1046-1053)

Dieser Interviewpartner erwartet vom Jobcoaching, dass eine Änderung der Arbeitssituation und eine nachhaltige Stabilisierung erreicht werden:

„Die [Jobcoachin hat] im Grunde genommen die Arbeitsleistung dieses Mitarbeiters so hinzubekommen, dass er selber mögliche Unsicherheiten verliert. Merkt: ‚Mensch, das ist gut, was ich mache‘. Und der Arbeitgeber feststellt: ‚Das ist gut was der Betroffene da

macht. Das ist ein guter Mitarbeiter'. Auf jeden Fall ist es so, dass das Arbeitsverhältnis gefestigt ist und fortgesetzt werden kann.“ (LT1, Abs. 39, Z. 584-593)

In seiner folgenden Aussage wird deutlich, dass Jobcoaching in dem von ihm geschilderten Fall eine nachhaltige Wirkung hatte:

„Tatsächlich ist der Fall auch nicht mehr aufgepoppt. Also wenn das Coaching jetzt nicht funktioniert hätte, wäre der Fall unter Umständen sogar als Kündigungsfall wieder bei mir angekommen.“ (LT1, Abs. 71, Z. 959-962)

Auch im JADE-Beirat fand eine Diskussion zu diesem Thema statt. Der dortige Leistungsträgervertreter drückte es so aus: *„Jobcoaching kann helfen Probleme zu lösen. Laufende finanzielle Leistungen lindern nur den Schmerz“ (LT5).*

f) Die personale Einbindung der Leistungsträger in die Fälle reduziert sich mit dem zunehmenden Ausbau formaler Strukturen für Jobcoaching beim Leistungsträger.

Der Interviewpartner beim Rehabilitationsträger, für den Jobcoaching noch eine relativ neue Maßnahme ist, schildert, wie er sich persönlich in das Jobcoaching einbindet. Er nimmt an gemeinsamen Gesprächen im Betrieb teil, überprüft die Zielerreichung und hat den Stundenverlauf im Blick:

„Und ich als Rehaberater bin immer zwischenzeitlich zu Rücksprachen dann mal wieder [vom Betrieb] an gerufen worden und dann hat man immer den aktuellen Stand mal mitgeteilt, was noch verändert werden muss, wie die Stunden sich verändern des Jobcoaches. Wie lange ist er [der Jobcoach] anwesend? Zu Beginn sicherlich wesentlich intensiver als zum Schluss.“ (LT2, Abs. 17, Z. 80-86)

Er beschreibt, wie er sich an die Maßnahme herangetastet hat. Die dabei entstehenden Herausforderungen hat er angenommen und sich für das Gelingen der Maßnahme engagiert. Gleichzeitig werden in seiner Beschreibung fachliche Standards deutlich, indem er beispielsweise darauf Wert legt, auch den Arbeitgeber an der Maßnahme zu beteiligen:

„Jobcoaching ist eine relativ neue Sache und für mich deswegen so interessant als Rehaberater, weil sie schon ein bisschen spezieller ist und das ist eine Herausforderung zu schauen, dass alle Seiten die wir vorhin schon besprochen hatte - Arbeitgeber mit ins Boot holen, den Jobcoach mit ins Boot holen, den Betreffenden mit ins Boot holen und ähnliches - also wie hier mit vielen Personen letzten Endes versucht wird an einen Strang zu ziehen und jemand IN Arbeit, und das waren die bisherigen Fälle, auch zu halten. Und das ist schon ein bisschen spezieller. Macht aber Spaß und stellt auch eine gewisse Herausforderung dar.“ (LT2, Abs. 103, 654-663)

Für die langjährig erfahrene Fachdienstmitarbeiterin beim Integrationsamt in Westfalen hat sich ihre Arbeit im Laufe der Zeit verändert. So sei sie früher selbst vor Ort in die Unternehmen gefahren, um die fachliche Analyse im Jobcoaching durchzuführen. Sie schildert: *„Ich bin damals hingefahren,*

habe mir ein umfassendes Bild von der Situation gemacht. Das war damals noch so, da sind wir selber rausgefahren.“ (LT4, Abs. 5, Z. 30-33)

An anderer Stelle berichtet sie davon, dass es auf Grund des höheren Fallaufkommens für die Analyse und Planung mittlerweile ein standardisiertes Verfahren gäbe. Die fachliche Analyse würde von den Jobcoaches vorgenommen und sie prüfe an Hand der schriftlichen Unterlagen die vorgeschlagene Maßnahmenplanung. Ihre Rolle im Jobcoaching hat sich deutlich verändert, der administrative Anteil ihrer Tätigkeit hat zugenommen.

Der zweite Interviewpartner, Mitarbeiter des gleichen Integrationsamtes, der in der Sachbearbeitung tätig ist, bewertet die Standardisierung positiv:

„Ja, wie gesagt, dass ist jetzt viel mehr Standard geworden als früher. Aber wie gesagt, ganz oft mit wirklich gutem Ergebnis.“ (LT1, Abs. 77, Z. 1053-1056).

Er berichtet weiter, dass er ab der Bewilligung zunächst gar nichts mehr mit dem Fall zu tun habe, bis er selbst einmal nachfrage oder ein Zwischenbericht vorliege. Er vertraut dem eingespielten Verfahren und kann sich auf die Bewertung des Erfolgs der eingesetzten Mittel konzentrieren:

„Dann wird [der Bewilligungsbescheid] verschickt. Dann höre ich erst mal nichts mehr, lege mir das eine Zeit lang auf Termin. Irgendwann gibt es dann einen Zwischenbericht der dann wieder bei mir auf den Tisch kommt. Und dann kann man schon mal schauen: Bringt etwas, bringt es nichts.“ (LT1, Abs. 17, Z. 270-276)

Schon die Interviews mit dem kleinen Sample von Mitarbeitenden aus Integrationsämtern und einem Rehabilitationsträger machen deutlich, wie groß die Variationsbreite in der Umsetzungspraxis von Jobcoaching zur Arbeitsplatzsicherung ist. Dies wird vor allem in den detaillierten Berichten zu Verständnis von Jobcoaching und dessen Abläufe deutlich. So beschreibt der Mitarbeiter des Leistungsträgers in Westfalen, wo Jobcoaching zum Regelangebot gehört, sehr detailliert und strukturiert, wie einzelne Schritte während des Jobcoachings vonstattengehen, auch wenn er selbst wenig direkte Berührung mit dem Betrieb und den Personen vor Ort hat. Dies zeigt den hohen formalisierten Standard, den die Maßnahme in diesem Integrationsamt erreicht hat. (LT1, Abs. 17, Z. 222-310). Dem gegenüber zeigt der Bericht der Interviewpartnerin vom Leistungsträger in Sachsen, wo bisher noch wenige Erfahrungen mit Jobcoaching vorliegen, wie sehr sie selbst noch in den Fall involviert ist und die konkreten Entscheidungen vom Einzelfall bestimmt sind.

4. Synopse

Die Forschungsgruppe ist von der grundlegenden Annahme ausgegangen, dass sich die Beteiligten an einem Jobcoachingprozess durch ihre jeweilige Rolle und Funktion bei der Mitwirkung im Jobcoaching unterscheiden. Angenommen wurde, dass Arbeitnehmer/innen mit Schwerbehinderung, Arbeitgeber/innen, Jobcoaches, Schwerbehindertenvertretungen, Mitarbeiter/innen aus Integrations-

fachdiensten und Vertreter/innen von Leistungsträgern, im Rahmen des Jobcoachingprozesses jeweils besondere Interessen, Aufgaben und Arbeitsorganisationsformen haben. Um dies zu untersuchen, wurden mit Vertreter/innen der jeweiligen Beteiligengruppen Interviews geführt und diese nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden untersucht (siehe Methodik/Vorgehen, Kapitel 2).

Es überrascht nicht, dass für die im Vorfeld aufgestellte grundlegende Annahme in der Analyse der Perspektiven Belege gefunden werden konnten. Die in diesem Zwischenbericht präsentierten Ergebnisse liefern konkrete Anhaltspunkte dafür, was die jeweiligen Perspektiven ausmacht und was sie prägt und unterscheidet.

Mit *Die verborgene Geschichte* (1) und *Lernen im Jobcoachingprozess* (2) werden die sechs Darstellungen noch einmal neu gerahmt. Während *Die verborgene Geschichte* versucht, die Vielschichtigkeit der sozialen Prozesse anschaulich darzustellen, in die sich die am Jobcoachingprozess Beteiligten verstrickt sehen, wirft *Lernen im Jobcoachingprozess* ein Schlaglicht auf einen zentralen, über den Erfolg der Maßnahme wesentlich mitbestimmenden Aspekt im Jobcoaching.

4.1. Die verborgene Geschichte

Die **verborgene Geschichte** stellt den aus den Erzählungen generierten roten Faden dar, der zum Jobcoaching führt und dieses durchzieht. Diese Geschichte beginnt weit vor dem Jobcoaching, reicht in dieses hinein und entwickelt sich im Anschluss weiter. Sie handelt von der Person der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters mit Schwerbehinderung, übernommenen bzw. zugewiesenen beruflichen Aufgaben und Tätigkeiten, welche problematisch geworden sind. Sie handelt vom betrieblichen Umfeld. Hierzu gehören Kolleg/innen, Vorgesetzte, Arbeitsorganisation und –abläufe und räumliche Bedingungen und sie handelt von betrieblichen Veränderungen, Umbrüchen und steigenden Arbeitsanforderungen über die Zeit. Kommt die Geschichte zum Jobcoaching, ist ein Endpunkt betriebsinterner Bewältigungsversuche der problematischen Situation mit und rund um die Person mit Schwerbehinderung erreicht.

Wir sprechen von einer *verborgenen* Geschichte, weil sie für die Beteiligten, d.h. in ihren Interviews, nur in Ausschnitten und mit unterschiedlichen Facetten in Erscheinung tritt. Im betrieblichen Miteinander ist sie zudem mit Problemen in der Kommunikation und im gegenseitigen Verstehen sowie mit Sprachlosigkeit verbunden. Auch deshalb ist sie verborgen.

Für die interviewten *Mitarbeiter/innen mit Schwerbehinderung* erscheint die verborgene Geschichte als eine **Geschichte des Erleidens und mögliche Wende**. Ihr Beginn ist nicht genau auszumachen. Sie scheint sich möglicherweise einzuschleichen. Sie handelt von eigenen Bewältigungsversuchen und Erfahrungen des Versagens in Bezug auf die Erledigung der eigenen Arbeit und im Umgang mit dem sozialen Umfeld im Betrieb. Die Erfahrungen von nicht mehr genügender Leistungsfähigkeit, veränderter Aufgabenstellungen, und sozialer Isolierung spitzen sich in dieser Geschichte zu. Zum Zeitpunkt der Erwägung von Jobcoaching dominieren hochgradige Verunsicherung in Bezug auf die eigene Leistungsfähigkeit, Angst um den Arbeitsplatz, Verletzbarkeit und reduziertes Vertrauen in die

ehrliche Kommunikation mit Kolleg/innen und Vorgesetzten sowie eine Skepsis in Bezug auf neue Lösungsvorschläge. Dies sind geschilderte Ausgangsbedingungen für das Jobcoaching, welches eine Wende in die Geschichte bringen soll. Die Wege, über die Mitarbeiter/innen mit Schwerbehinderung vom Jobcoaching erfahren, sind vielfältig. Es scheint für die Bereitschaft, sich auf ein Jobcoaching einzulassen nicht ganz unerheblich zu sein, *wie* die Information hierüber die Person erreicht und *wann* sie oder er in den Entscheidungsprozess einbezogen wird. Der klarste Weg ist die eigene Initiative, ein Jobcoaching zu beantragen. Hier zeigt sich, dass noch eigene Lösungsmöglichkeiten für die schwierige Situation am Arbeitsplatz gesehen werden. Dies motiviert sehr stark zur Mitarbeit. Auch der Wege über die Schwerbehindertenvertretung oder den IFD können, wenn hier eine gute Beziehung besteht, die Bereitschaft und Motivation fördern. Entscheidend ist, ob Jobcoaching tatsächlich als *Vorschlag* zur freien Entscheidung oder als unausweichliche *Auflage* verstanden wird. Mit letzterem entsteht schnell Misstrauen, ob diese Maßnahme nicht möglicherweise dazu missbraucht wird, eine Kündigungsabsicht zu untermauern. Tatsächlich hängt für den Verlauf des Jobcoachings sehr viel davon ab, wie der Entscheidungsprozess und die Beantragung hierzu im Betrieb mit der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter mit Schwerbehinderung gestaltet werden, d.h., ob die Maßnahme von ihr oder ihm als Fortsetzung der Leidensgeschichte und somit als Sackgasse oder als Ausblick auf eine Verbesserung der eigenen Situation gedeutet wird. Hier gehen die einzelnen Geschichten weit auseinander. Es ist das Spektrum zwischen großer Skepsis gepaart mit dem Gefühl der Aussichtslosigkeit, dass sich mit dem Jobcoaching die Situation am eigenen Arbeitsplatz verbessern könnte einerseits, und dem Start ins Jobcoaching mit hoher Motivation am Jobcoaching mitzuwirken, an den eigenen Fähigkeiten zur Erledigung der Arbeitsaufgaben zu arbeiten, neue Strategien im Umgang mit dem betrieblichen Umfeld zu erproben und schließlich auch Erfolge zu registrieren, andererseits. Es sind diese Geschichten, in denen sich eine Wende in der Leidensgeschichte andeutet.

Für die interviewten *Arbeitgeber/innen und Vorgesetzten* handelt es sich bei der verborgenen Geschichte um eine **Geschichte des Balancierens**. Je nach Position und Nähe zur Mitarbeiterin/zum Mitarbeiter mit Schwerbehinderung zeichnet sich die Geschichte durch regelmäßige oder episodenhafte Begegnungen mit der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter bzw. dem mit ihr/ihm in Verbindung stehenden betrieblichen Problem aus. Es findet sich das Spektrum großer Nähe mit kollegialem und persönlichem Umgang, der entfernten Entscheidungsperspektive aus dem Personalbüro sowie des Arbeitgebers und Vorgesetzten im Kleinbetrieb. Das Balancieren wird hier verstanden als Abwägungsprozess, welcher sich zwischen unternehmerischen bzw. Vorgesetzteninteressen an einer leistungsfähigen und leistungsorientierten Mitarbeiterschaft, einerseits, und an der sozialen Verantwortung und Fürsorge für Mitarbeiter/innen und betriebliches Miteinander, andererseits, orientiert. Diese Pole werden in den Erzählungen sehr deutlich. Dazwischen wird ein größerer oder kleinerer Handlungsspielraum wahrgenommen, in dem verschiedene Optionen überprüft werden. Diese sind auf Einzelfallregelungen für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter mit Schwerbehinderung ausgerichtet und sollen einen tragbaren Kompromiss für die weitere Zusammenarbeit darstellen. Die in den Interviews gefundenen bestimmenden Faktoren für den eingeschlagenen Weg sind: eine Haltung, die auf mehr oder weniger vorhandene Erfahrungen mit Behinderung im eigenen Leben oder im privaten Umfeld

fußt, die auf eine bereits bestehende oder zu gewinnende Außenwirkung als sozialer Betrieb zielt, die Stimmungen und Erfahrungen in der Kollegenschaft der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters berücksichtigt, auf finanzielle Entlastungen gerichtet ist (Lohnkostenzuschuss durch Leistungsträger) und die selbst erlebtem Druck sowie steigenden Anforderungen im eigenen Aufgabengebiet gerecht werden will. Blinde Flecke bestehen bezüglich der Beeinträchtigungen, die mit der Schwerbehinderung einhergehen und der Möglichkeiten, Arbeitsabläufe so zu vermitteln oder anzupassen, dass sie von der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter mit Schwerbehinderung verstanden werden. Zum Zeitpunkt der Erwägung von Jobcoaching, scheinen die betriebsinternen Spielräume für Vorgesetzte oder Arbeitgeber/innen fast ausgeschöpft zu sein. Eine gewisse Hilflosigkeit und Skepsis halten sich die Waage mit der Aussicht und Erwartung auf eine betrieblich sinnvolle und einvernehmliche Lösung durch das Jobcoaching.

Die Perspektive der *Schwerbehindertenvertretungen* lässt die verborgene Geschichte als **Geschichte der Abwendung einer Arbeitsplatzgefährdung** erscheinen. Der Zeitpunkt ihres Eintritts in die verborgene Geschichte liegt, abhängig von der Dauer der eigenen Betriebszugehörigkeit, oft weit zurück. Schwerbehindertenvertretungen haben dann eine Langzeitperspektive auf die Entwicklungen des Betriebes und deren Auswirkungen auf die Arbeitsplätze der schwerbehinderten Mitarbeiter/innen. Ihre Aufgabe, ihre engagierten Aktivitäten und ihre Expertise gelten genau diesen Auswirkungen. Sie nutzen qua Funktion besondere Möglichkeiten, Arbeitsplatzsituationen schwerbehinderter Mitarbeiter/innen einzuschätzen. Sie pflegen strategische Kontakte im Betrieb und nach außerhalb, insbesondere zu einem zuständigen Integrationsfachdienst (IFD), um negativen Entwicklungen in der betrieblichen Organisation wenn möglich vorzubeugen oder in konkreten Fällen effektiv entgegenzuwirken. Insofern sind Schwerbehindertenvertretungen am Ausloten von Handlungsspielräumen und Balancieren von Entscheidungen der Arbeitgeber/innen bzw. Vorgesetztenseite beteiligt. Sie können hier Unterstützende oder auch Gegenspieler/innen sein. Die Begegnungen mit den schwerbehinderten Kolleginnen und Kollegen sind eher punktuell. Dennoch kann die Beziehung von einem besonderen Vertrauen geprägt sein, da Schwerbehindertenvertretungen in konflikthaften, kommunikativ schwierigen Arbeitssituationen, insbesondere bei drohendem Arbeitsplatzverlust, zentrale Ansprechpartner/innen sind und wie sonst wenige von den Leidensgeschichten ihrer Kolleginnen und Kollegen erfahren. Im Vorfeld des Jobcoachings haben sich bei drohendem Arbeitsplatzverlust ihre Begegnungen mit der Kollegin/dem Kollegen mit Schwerbehinderung und die Aktivitäten, um eine Lösung zu finden, intensiviert und verdichtet. Die Schwerbehindertenvertretung kennt die Arbeitsplatzsituation der Kollegin/des Kollegen. Sie hat bereits über die Kontakte mit den zuständigen Ansprechpartner/innen im Betrieb verschiedene Lösungsmöglichkeiten für die Problemstellung erwogen bzw. initiiert. Auch Kontakte zu Stellen außerhalb des Betriebes werden intensiviert, da sie den eigenen Auftrag der Arbeitsplatzsicherung aus unvoreingenommener Position unterstützen. Hieraus resultiert möglicherweise auch, dass Jobcoaching ins innerbetriebliche Gespräch eingebracht wurde. Jobcoaching wird von Schwerbehindertenvertretungen als sehr unterstützendes Instrument für die eigene Arbeit gesehen und mit einer realen Chance verbunden, eine mögliche Kündigung der Kollegin/des Kollegen abzuwenden.

Für *Jobcoaches* geht es in ihren Erzählungen zentral um eine **versteckte, zu entdeckende und zu wendende Geschichte**, die von ihnen in charakteristischer Weise entschlüsselt und zusammengesetzt werden muss, um als Jobcoach/in passgenau und effektiv wirken zu können. Die zu entdeckende Geschichte setzt sich aus vielen Mosaiksteinen zusammen, die zu verschiedenen Zeitpunkten gesammelt und aus unterschiedlichen Quellen bezogen werden. Jedes Steinchen ist als Hinweisträger für eine neue Sicht auf die Zusammenhänge, eine im betrieblichen Alltag übersehene Ressource oder eine hilfreiche Strategie interessant, um die problematische Situation der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters mit Schwerbehinderung zu verbessern. Der Kontakt mit dem Betrieb und den entsprechenden Ansprechpartner/innen erfolgt, nachdem dort schon Vieles, möglicherweise auch in Zusammenarbeit mit dem IFD, geschehen ist. So ist zunächst vor allem Vertrauen in alle Richtungen aufzubauen und viel Überzeugungs- und Aufklärungsarbeit zur eigenen Anwesenheit im Betrieb zu leisten. Als nicht unwesentlicher Aspekt in der Geschichte variiert die betriebliche Kontaktaufnahme um den Zeitpunkt der Antragstellung und der Bewilligung der Maßnahme durch den Leistungsträger. So kann es sein, dass die Klärung wichtiger Voraussetzungen für die Bewilligung in den eigenen Aufgabenbereich gehört. Dabei bedarf es einer genauen Analyse, der Motivationslage zur Mitarbeit bei der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter mit Schwerbehinderung, den Personen des betrieblichen Umfeldes sowie einer Maßnahmeplanung im Vorfeld der Auftragserteilung. Ebenso kommt es vor, dass die Auftragserteilung zum Jobcoaching erst erfolgt, nachdem – in der Regel durch Aktivitäten des IFD – die Bewilligung, Zielsetzung und die Einverständniserklärungen der Beteiligten im Betrieb bereits vorliegen. Der Entscheidungsprozess für ein Jobcoaching im Betrieb ist eine sehr angespannte und sensible Phase, in der - wie aus den Geschichten der verschiedenen Beteiligten am Jobcoaching hervorgeht - viele Weichen für den weiteren Verlauf und das Gelingen des Jobcoachings gestellt werden. Je nachdem beginnt die Jobcoachin/der Jobcoach also mit wenigen Ausgangsinformationen und offener Perspektive oder mit einer bereits detaillierten Festlegung von Zielen für das eigene Vorgehen. So oder so ist ihr/sein Auftrag, die Entwicklungen am Arbeitsplatz zu einer Wendung zu bringen: Vom Erleiden der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters zu sichtbarer Kompetenz in der Arbeitsausführung, Selbstbestimmung und zum Aufbau vertrauenswürdiger und verlässlicher Kontakte am Arbeitsplatz, von der verengten Sicht der Arbeitgeber/innen- und Vorgesetztenseite auf den eigenen Spielraum, zu einer neuen Balance eines tragbaren Kompromisses im Beschäftigungsverhältnis der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters mit Schwerbehinderung. Wie umfangreich die Vorinformationen auch sein mögen, die Jobcoachin/der Jobcoach erarbeitet sich mit den eigenen Mitteln vor-Ort und durch die eigene Mitarbeit im Arbeitsprozess ein mehrperspektivisches Bild¹⁷ von den Kompetenzen der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters mit

¹⁷ Die *Mehrperspektivität* der Analyse im Vorgehen eines Jobcoaches/einer Jobcoachin kann evtl. analog zum Vorgehen in einem mehrperspektivisch angelegten Forschungsprozess verstanden werden. Die verschiedenen Zugänge zur betrieblichen Situation ermöglichen es, bestehende Annahmen zu Problemstellungen und Ansatzpunkten zu überprüfen und neue Anhaltspunkte für das Jobcoaching hinzu zu gewinnen. Analysiert und abgeglichen werden im Jobcoaching verschiedene schriftlich vorliegende und selbst erhobene Daten: schriftliche Unterlagen zur Vorgeschichte und Problemstellung, die von Dritten erstellt wurden (IFD, Kostenträger), eigene Gespräche mit verschiedenen Beteiligten und als Besonderheit: teilnehmende, fast ethnografische Beobachtung im mitvollzogenen Arbeitsprozess.

Schwerbehinderung, den inneren und äußeren Konflikten dieser Person im betrieblichen Umfeld sowie den Möglichkeiten und Ressourcen der Person und des betrieblichen Umfeldes. Um in die verborgene Geschichte eine Wendung zu bringen hängt viel vom Aufbau einer Vertrauensbasis in erster Linie zur Mitarbeiterin/zum Mitarbeiter mit Schwerbehinderung aber auch zum Umfeld ab. Kleine Erfolge in der Arbeitsausführung, die vom Klienten/von der Klientin selbst und auch vom Umfeld registriert werden, markieren erste Anzeichen einer Veränderung. Der Jobcoach/die Jobcoachin fungieren als Übersetzer/innen und Rollenmodelle dafür, wie am Arbeitsplatz miteinander umgegangen werden kann. Für die Nachhaltigkeit einer Arbeitsplatzsicherung spricht dann, wenn sich beim Ausschleichen aus dem Jobcoaching auch das Beziehungsgefüge am Arbeitsplatz positiv verändert hat.

Aus der Perspektive der *Mitarbeitenden aus Integrationsfachdiensten* ist die verborgene Geschichte eine im professionellen Handlungsfeld vorkommende **Geschichte eines besonderen Handlungsbedarfs**. Vergleichbar mit dem innerbetrieblichen Vorgehen von Schwerbehindertenvertretungen verfolgen IFD-Mitarbeitende aus der Außenperspektive längerfristig Entwicklungen der Arbeitsplatzverhältnisse schwerbehinderter Menschen in den Betrieben, die sie betreuen. So ist der Eintritt in die verborgene Geschichte nicht genau markiert. Gespräche finden in den Betrieben regulär statt oder Arbeitgeber/innen nehmen in besonderen Situationen direkten Kontakt mit dem IFD auf, um sich über mögliche Leistungen zu informieren. Hier ist für den Zeitpunkt des Vorschlags eines Jobcoachings sehr wesentlich, wie vertraut und niedrigschwellig der Kontakt zwischen IFD und Betrieb aufgebaut ist. Die Geschichte mit besonderem Handlungsbedarf entsteht in Gesprächen mit Arbeitgeber/innen und Vorgesetzten, dem schwerbehinderten Menschen oder der Schwerbehindertenvertretung auf der Basis einer bereits bestehenden Beziehung, die sich durch ein gegenseitiges Vertrauen und Vorwissen über die andere Seite auszeichnet. Ein wesentlicher Aspekt dafür, dass schwerwiegendere Problemstellungen angesprochen werden, ist die betriebsseitige Annahme von Neutralität bzw. Unparteilichkeit des IFD. Für den Vorschlag von Seiten des IFD, es doch vielleicht mit Jobcoaching zu versuchen, sind drei Aspekte wichtig: Erstens, eine Einschätzung der Arbeitsplatzsituation vor dem Hintergrund der Kenntnis des Betriebes, zweitens, die Feststellung, dass der eigene mögliche Einsatz unter gegebenen personellen und zeitlichen Ressourcen nicht ausreicht, um den Konflikt und das vorliegende Problem mit der Leistungsfähigkeit der/des schwerbehinderten Mitarbeitenden zu entschärfen, drittens, eine positive Prognose zur innerbetrieblichen Motivation, eine schwierige Arbeitsplatzsituation einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters mit Schwerbehinderung gemeinsam bewältigen zu wollen. Mit dem Vorschlag eines Jobcoachings ist für IFD-Mitarbeitende zunächst ein umfangreicher koordinativer Aufwand verbunden: Beteiligte im Betrieb müssen über Jobcoaching informiert und überzeugt werden, ihr Einverständnis zur Maßnahme muss eingeholt werden, der Kontakt zum Integrationsamt muss hergestellt und die Maßnahme beantragt werden und eine Person, die das Jobcoaching durchführt, muss gefunden bzw. ausgewählt werden. In der Phase der Beantragung und vor Beginn des Jobcoachings sind die betrieblichen Kontakte also sehr intensiv und häufig. Jobcoaching wird aus der Perspektive des IFD als aufwendiges aber effektives und zeitlich begrenztes Instrument zur Arbeitsplatzsicherung gesehen, das eingesetzt wird, um einem besonderen betrieblichen Handlungsbedarf im eigenen Zuständigkeitsbereich gerecht zu werden. In einer möglichst ver-

trauten Zusammenarbeit mit der Person, die das Jobcoaching übernimmt, werden Rücksprachemöglichkeiten und gemeinsame betriebliche Termine während des Zeitraums des Jobcoachings vereinbart und die Betreuung des Betriebes nach dessen Abschluss wieder regulär übernommen.

Will man eine Überschrift für einen gemeinsamen Handlungsstrang der *Leistungsträger* finden, so kann man von einer **Geschichte der Optimierung des Vorgangs zur Maßnahme Jobcoaching** sprechen. Die *eine* Geschichte zum Jobcoaching – wie es zu einem Jobcoaching gekommen ist und was dann gemacht wurde – ist anhand der Aktivitäten schnell erzählt: Nach der Problemmeldung aus einem Betrieb kommt es zu einer Problemanalyse vor-Ort. Voraussetzungen für die Bewilligung werden geklärt und mit der Bewilligung wird sowohl eine Jobcoachin/ ein Jobcoach bestimmt als auch ein Zeit- und Finanzrahmen für die Durchführung der Maßnahme gesetzt. Mit vorliegendem Abschlussbericht wird die Bezahlung des/der Jobcoach/in angewiesen. Allerdings weisen die Interviews der in die Erhebung einbezogenen Leistungsträger sehr große Unterschiede darin auf, *wie* diese Aktivitäten *wie* durchführt. Der Grad der Formalisierung des Antragsvorgangs und die Institutionalisierung von Jobcoaching im eigenen Zuständigkeitsbereich unterscheiden sich stark. Die Erfahrung der in die Erhebung einbezogenen Leistungsträger mit Jobcoaching variiert zwischen drei und 28 Jahren. Ressourcenabhängig reicht die Variationsbreite von absoluten Einzelfalllösungen, wobei Mitarbeitende des Integrationsamtes selbst vor Ort in den Betrieb gehen, um die Angemessenheit der Leistung festzustellen, bis hin zu hausinternen Spezialabteilungen für Jobcoaching, die eine Expertise für die Bewilligung, Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Maßnahme haben.

In der Geschichte der Optimierung des Vorgangs zur Maßnahme Jobcoaching kommen aber zwei weitere Handlungsstränge vor: *Erstens* wird *eine ständige intensive Entwicklungsarbeit* deutlich. Jobcoaching als Maßnahme zu etablieren – ob im Einzelfall oder als Regelangebot - bedeutet für Leistungsträger ständige Aktualisierung und „Work in Progress“. Unabhängig vom Umfang der Erfahrung, der herausgebildeten Expertise und den erreichten Qualitätsstandards sowie der Kenntnisnahme und Verbreitung von Jobcoaching in den Betrieben des Zuständigkeitsbereiches erfordert der effektive Einsatz von Jobcoaching eine hohe Sensibilität dafür, was Betriebe und ihre schwerbehinderten Mitarbeiter/innen brauchen, um leistungsfähig und sozial integriert zu sein, insbesondere, wenn die eigenen Lösungsmöglichkeiten erschöpft scheinen. Somit bedarf es von den Leistungsträgern einer gesteigerten Aufmerksamkeit für die raschen Entwicklungen rund um die Modernisierung der Arbeitswelt und des Arbeitsmarktes sowie für die Umsetzung der Rechte behinderter Menschen in ihnen. In allen Interviews werden ständige Anpassungen und Weiterentwicklungen in der Konzeption und Abwicklung der Maßnahme deutlich, an denen die Mitarbeiter/innen der Leistungsträger auf verschiedenen Ebenen beteiligt sind. *Zweitens*, unabhängig von Formalisierung und Arbeitsteilung in Bezug auf Jobcoaching ist den interviewten Mitarbeiter/innen ihre Erfahrung und die Möglichkeit wichtig, direkt Vor-Ort mit Betrieben gearbeitet zu haben oder auch aktuell *den „direkten Draht“ zum Betrieb zu pflegen*. Diese beiden Aspekte machen den hohen Grad an Lebendigkeit und Flexibilität im Umgang mit der Maßnahme Jobcoaching auch auf der administrativen Ebene der Abwicklung deutlich.

4.2. Lernen im Jobcoachingprozess

In den untersuchten Perspektiven zeigt sich, dass alle Beteiligten dazu beitragen, dass im Jobcoaching gelernt wird bzw. gelernt werden kann. Im Zentrum des Lernens steht im Jobcoaching die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter mit Schwerbehinderung. Für sie/ihn geht es im Kern darum, die notwendigen Kompetenzen zur Bewältigung der eigenen Arbeitsaufgaben ganz praktisch in der Zusammenarbeit mit der Jobcoachin/dem Jobcoach zu entwickeln. Der Lernprozess ist jedoch nicht nur ein individueller sondern qua Rückmeldung und Reflexion auch ein gemeinsamer bzw. kollektiver. Die Kommunikation untereinander und das Verständnis füreinander verändern sich. Lernprozesse im Jobcoaching sind im Ergebnis erfolgreich, wenn die Perspektive der Arbeitnehmerin/des Arbeitnehmers am Arbeitsplatz geklärt und dieser bestenfalls längerfristig gesichert ist. Schwerbehindertenvertretung, Integrationsfachdienst und Leistungsträger spielen bei der Sicherung der Rahmenbedingungen für Lernprozesse im Jobcoaching eine entscheidende Rolle, indem sie je auf eigene Art stabilisierende und verlässliche Strukturen und Abläufe für die Lern- und Veränderungsprozesse im betrieblichen Kontext sicherstellen. Im folgenden Abschnitt sollen die aus den Perspektiven sichtbar werden- den Beiträge der Beteiligten hierzu beschrieben werden.

Mitarbeiterin/Mitarbeiter mit Schwerbehinderung: Lernen heißt, Selbstvertrauen und Sicherheit in der Arbeitsausführung und Kommunikation aufbauen

Die Ausgangsbedingungen für den im Jobcoaching angestrebten Lernprozess sind schwierig. Wie aus der Perspektivendarstellung hervorgeht, besteht bei den interviewten Mitarbeiter/inne/n mit Schwerbehinderung auf der Basis einer längerfristig negativ erlebten Entwicklung am Arbeitsplatz ein hoher Grad der Verunsicherung in Bezug auf die eigene Leistungsfähigkeit und Kommunikation mit dem betrieblichen Umfeld. Es besteht Skepsis gegenüber jeder erneuten Veränderung und gleichzeitig die Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren. Wenn sich die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter tatsächlich auf einen neuen Versuch einlässt, die eigene Situation am Arbeitsplatz zu verändern, gilt es zunächst diese Skepsis zu überwinden. Es besteht ein starkes Sicherheits- und Orientierungsbedürfnis verbunden mit einer großen Hoffnung auf eine Verbesserung der eigenen Situation. Die erste Herausforderung und unverzichtbare Bedingung für einen positiven Verlauf ist also, *Vertrauen zu entwickeln* in die für das Jobcoaching arrangierten Rahmenbedingungen (Finanzierung und Zeitrahmen), die Planung der Maßnahme (Zielsetzungen und Vorgehen), die Beratungen und Gespräche mit bestenfalls bekannten internen und externen Ansprechpartner/innen (SBV, IFD, LT), die das Jobcoaching überzeugend nahe bringen. Während des Jobcoachings eröffnen sich neue Erfahrungen durch eine zuverlässige bestärkende Beziehung zur Jobcoachin/zum Jobcoach. In der praktischen Zusammenarbeit mit dieser Person entwickelt sich dann auch Möglichkeit, zum betrieblichen Umfeld neues Vertrauen aufzubauen, wenn dies gestört ist. *Lernen in der praktischen Zusammenarbeit mit der Jobcoachin/ dem Jobcoach geschieht*, indem die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter entgegen dem eigenen Gefühl zur *Expertin/zum Experten der eigenen Sache* wird. Was ungewohnt ist und Überwindung kostet: die eigenen Arbeitsvorgänge werden der Person der Jobcoachin/des Jobcoaches genauso erklärt, gezeigt und beigebracht, wie die eigenen Unzulänglichkeiten, Unsicherheiten und Schwierigkeiten in deren Durchfüh-

rung offen gelegt werden müssen. Beide arbeiten zusammen im Team, auch das ist meist unvertraut. Anregungen, Änderungsvorschläge, Arbeitshilfen und neue Strategien zur Erledigung der Arbeit müssen am besten gemeinsam mit der Jobcoachin/dem Jobcoach entwickelt, erprobt, für tauglich erklärt und auch vom betrieblichen Umfeld als Fortschritte registriert und in die Arbeitsroutine integriert werden. Lernen geschieht zudem, durch eine *Veränderung der eigenen Kommunikation mit dem Umfeld am Arbeitsplatz*. Dies wird erleichtert, indem bspw. bereits verloren gegangene Kommunikationsanlässe durch Anregungen der Jobcoachin/des Jobcoaches neu geschaffen werden (bspw. Vereinbarung gemeinsamer Pausen), veränderte Begegnungsformen eingeübt (Grüßen auf dem Gang was vorher unterblieb) und Regelungen für Unterstützungsformen geschaffen werden (Ansprechpersonen im Umfeld bestimmt oder Möglichkeiten für Rückfragen festgelegt werden).

Arbeitgeber/in und/oder Vorgesetzte: Lernen heißt, neue Sichtweisen entwickeln und Verhaltensspielräume nutzen, die vor dem Jobcoaching nicht erkennbar waren.

Die Ausgangsbedingungen, die sich für die Position der Vorgesetzten oder der Arbeitgeberin/des Arbeitgebers mit dem Jobcoaching verbinden, sind ebenfalls nicht einfach. Im eigenen Zuständigkeitsbereich läuft in der Vorgesetztenposition über längere Zeit ein Arbeitsprozess nicht rund, bei größerer Nähe zur Mitarbeiterin/zum Mitarbeiter mit Schwerbehinderung werden fehlerhafte Arbeitsabläufe genauso erlebt, wie eine mehr oder weniger konflikthafte Situation unter den Kolleg/innen im Umfeld. Eigene Versuche persönlich (über Anweisungen oder gut zureden) oder mit betrieblichen Mitteln (Umsetzen, Arbeitszeitmaßnahmen) das Problem zu beheben, haben sich vielleicht nicht als erfolgreich herausgestellt. Bei größerer Nähe werden Arbeitgeber/innen bzw. Vorgesetzte mit dem eigenen Grenzen konfrontiert, die schwierige Situation zu regulieren. Auch auf der Vorgesetzten- bzw. Arbeitgeber/innenseite besteht somit Vorsicht gegenüber unbekanntem und von außen kommenden Lösungsvorschlägen. Die eigene Kontrolle über die sowieso schon schwierige Situation soll keinesfalls gefährdet werden oder verloren gehen. Aus einer anderen Warte als für die/den Mitarbeiter/in aber nicht weniger dringlich, gilt auch für die/den Arbeitgeber/in, dass die eigene Skepsis überwunden, Vertrauen aufgebaut und mit der Maßnahme dem Kontroll- und Sicherheitsbedürfnis entsprochen werden muss, damit der Jobcoachingprozess einen positiven Verlauf nehmen kann. Auf der Basis der untersuchten Interviews sehen Arbeitgeber/innen und Vorgesetzte Lernen im Jobcoachingprozess nicht genuin als ihre Aufgabe. Aus der Untersuchung ihrer Perspektive auf Jobcoaching geht eher hervor, dass sie sich als kritische Beobachtende sehen. Sie halten eingeschlagene Vermittlungswege der Jobcoachin/des Jobcoaches für ungewöhnlich (wie man bspw. heranführt, einen Besen zu bedienen) und sind positiv überrascht von sichtbaren Fortschritten. Auch aus den Perspektiven der Jobcoaches und der Mitarbeiter/innen mit Schwerbehinderung werden Arbeitgeber/innen und Vorgesetzte als Lernende erkennbar. Sie lernen Neues über die Auswirkungen der Behinderung auf den Arbeitsprozess, sind eher in der Lage, sich in die Perspektive ihrer Mitarbeiter/innen mit Schwerbehinderung hineinzudenken, modifizieren ihre Erwartung an und ändern ihre Interaktionsformen mit ihnen (Lob aussprechen). Hier werden Verhaltensspielräume genutzt, die für sie vorher nicht erkennbar waren.

Jobcoach/in: Selbst Lernen, Lernimpulse geben und begleiten

Jobcoaches sind zu Beginn ihrer Tätigkeit im Betrieb im hohen Maße *selbst Lernende*. Sie lassen sich die Arbeitsvorgänge von der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter mit Schwerbehinderung zeigen, erklären und beibringen. Ihre Aufmerksamkeit gilt den Anforderungen der Arbeitsabläufe sowie den Fähigkeiten und Fertigkeiten, den Defiziten, Kompetenzen und Ressourcen der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters, die/der gecoacht wird. Sie lernen in Gesprächen das soziale Umfeld kennen und vollziehen nach, in welchen betrieblichen Zusammenhängen der konkrete Arbeitsplatz eingebettet ist, und sie hören aufmerksam den verschiedenen Geschichten zu, wie es zu den Problemen gekommen ist und wie die Mitarbeitenden dazu und zueinander stehen. Dieses Zuhören ist Voraussetzung um Vertrauen zu den Beteiligten im Betrieb aufzubauen. Aus diesen verschiedenen Quellen entwickelt sich das Panorama an Möglichkeiten, Ansätze für das weitere Vorgehen zu finden.

Lernimpulse für eine verbesserte Zusammenarbeit der betrieblich Beteiligten resultieren aus erkannten Ressourcen des Kontextes und sind auf die jeweilige Person abgestimmt: Die Impulse können in einer Situation entstehen (bspw. dem Vorgesetzten den Hinweis geben, dass der Mitarbeiter nichts hört, auch wenn er lauter spricht). Impulse können dadurch gegeben werden, selbst als Rollenmodell zu fungieren (wie man einen Kollegen um Hilfe bittet) oder sie können zu längerfristigen Übungen führen (das Arbeiten mit Checklisten als Arbeitshilfen bei wiederkehrenden Aufgaben). Den *Lernprozess zu begleiten* bedeutet, absolut und verlässlich zu abgesprochenen Zeiten zur Verfügung zu stehen, um mitzuarbeiten, alle Fragen zu beantworten und bei aufkommenden Schwierigkeiten Unterstützung zu leisten. Dies sind eine wesentliche Strategien, um Sicherheit zu vermitteln, Vertrauen aufzubauen und Lernen zu ermöglichen.

Schwerbehindertenvertretung: Innerbetriebliche Rahmenbedingungen für Lernprozesse sicherstellen: Relevante Personen zusammenbringen, Überzeugungsarbeit leisten, für Nachhaltigkeit sorgen

Sicher lernen Schwerbehindertenvertretungen auch selbst, indem sie am Jobcoachingprozess aus der Distanz teilnehmen. Den Interviews ist aber deutlich zu entnehmen, dass Sie eine Hauptaufgabe darin sehen, das Jobcoaching innerbetrieblich durch vielseitige Gespräche vorzubereiten und einzuleiten. Sie können aufgrund ihrer Position erfolgreich Überzeugungsarbeit für das Jobcoaching leisten, denn sie vertreten einerseits die Anliegen der schwerbehinderten Kollegin/ des schwerbehinderten Kollegen, andererseits sind sie nicht direkt in die konflikthafte Situation am Arbeitsplatz involviert. Sie sind diejenigen, die die Kontakte zu relevanten Personen haben, die es innerbetrieblich 'ins Boot zu holen' gilt sowie zum Integrationsfachdienst, der die Beantragung der Maßnahme in die Wege leiten kann. Als vertraute und erreichbare interne Ansprechperson trägt die Schwerbehindertenvertretung dazu bei, dass die im Jobcoaching erarbeiteten Veränderungen Nachhaltigkeit entfalten.

Integrationsfachdienst: Sicherung der Rahmenbedingungen für Lernprozesse als neutrale/r externe/r Ansprechpartner/in für Arbeitgeber/in und Arbeitnehmer/in: alle Beteiligten berücksichtigende Zielvereinbarungen, Zwischengespräche und Ergebnissicherung, Sorge um Nachhaltigkeit

Mitarbeitende von Integrationsfachdiensten lernen durch die Informationen aus dem Jobcoaching eine Menge über die Betriebe, für die sie zuständig sind und die betriebsinternen Ressourcen und Lösungsmöglichkeiten, die sie für die weitere Zusammenarbeit mit diesen nutzen können. Sie unter-

stützen Jobcoaches beim Zusammensetzen und Ordnen von Fakten und Eindrücken, indem sie sich als Reflexionspartner/in anbieten. Für den Integrationsfachdienst ist in Bezug auf Jobcoaching eine Hauptaufgabe, innerbetrieblich Rahmenbedingungen für Lernprozesse zu eröffnen und zu sichern. Hierbei spielt eine Rolle dafür zu sorgen, dass die Anliegen der Arbeitgeber/innen- und Schwerbehindertenseite gleichberechtigt behandelt werden, dementsprechend in die Zielvereinbarungen eingehen und in den Zwischen- und Abschlussgesprächen zur Sprache kommen. Die Unterstützung durch Gesprächsangebot im Anschluss an die Maßnahme ist für die Nachhaltigkeit der Lernprozesse von Bedeutung.

Leistungsträger: Sicherstellen der materiellen und strukturellen Rahmenbedingungen für betriebliche Lernprozesse im Jobcoaching / Als Leistungsträger über die Passgenauigkeit der eigenen Leistungen vor dem Hintergrund einer Arbeitswelt im strukturellen und digitalen Wandel lernen

Die indirekteste Unterstützung aber grundlegende Voraussetzung für Lernprozesse im Jobcoaching übernimmt mit der Sicherstellung der materiellen und strukturellen Rahmenbedingungen und deren Qualitätssicherung sicher der Leistungsträger. Mit der fortgesetzten Entwicklung und flächendeckenden Implementierung der Maßnahme Jobcoaching werden in Betrieben Bestrebungen unterstützt, Diversität als Chance gemeinsamen Lernens zu begreifen. Reziprok hierzu eröffnen Jobcoachingprozesse den Leistungsträgern eine Lupenfunktion zur Innenwelt von Betrieben, die schwerbehinderte Menschen beschäftigen. Es ist anzunehmen, dass es besonders die Reflexion dieser Leistungsart Leistungsträgern ermöglicht, etwas über die Passgenauigkeit der eigenen Leistungen vor dem Hintergrund einer Arbeitswelt im strukturellen und digitalen Wandel zu lernen.

5. Ausblick

Work in Progress: Die Sichtweisen der Beteiligten wirken wie Teile eines Puzzles, die zusammen mit anderen Teilen zu einem oder mehreren Bildern zusammengefügt werden können. Durch die in diesem Projekt gewählte Mehrperspektivität auf Jobcoaching haben wir es mit einem hohen Grad an Komplexität der sozialen Wirklichkeit des Jobcoachings im Betrieb zu tun. Die Analyse der verschiedenen Perspektiven eröffnet Blickwinkel, die einerseits weit über den Jobcoachingprozess hinausgehen, die allerdings andererseits von fundamentaler Bedeutung für ihn sind. Diese Rahmung ist für das Forschungsprojekt JADE relevant. Gemäß unserer Definition, die gemeinsam mit dem BAG UB Projekt „Forum Qualitätsnetzwerk Jobcoaching“ erarbeitet wurde, ist Jobcoaching ein Leistungsangebot, das nachhaltig zur Teilhabe der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters mit Schwerbehinderung am Arbeitsleben beiträgt und somit auch den betrieblichen Kontext und seine soziale Wirklichkeit in die Maßnahme einbezieht¹⁸.

¹⁸ <http://blogs.hawk-hhg.de/jade/das-forschungsprojekt/definition-jobcoaching/>

Im Ausblick wollen wir auf der Basis des Erarbeiteten kurz und nicht vollständig Aspekte benennen, die es im Fortgang der Studie, in der Analyse prospektiv und retrospektiv erhobener Jobcoachingfälle, weiter zu untersuchen gilt.

Initiierungszeitpunkt des Jobcoachings: Die Untersuchung von sechs Perspektiven auf Jobcoaching hat gezeigt, dass es Bedingungen gibt, mit denen alle am Jobcoaching Beteiligten früher oder später konfrontiert sind. Hierzu zählt die betriebsinterne Erfahrung sowie die Kenntnisnahme durch das betriebsexterne Unterstützungssystem (IFD, Kostenträger, Jobcoach/in) von einer mehr oder weniger langfristigen, negativen und sich zuspitzenden Entwicklung am Arbeitsplatz eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin mit Schwerbehinderung. Die Entwicklung bzw. eingetretene Situation lässt sich allein mit internen betrieblichen Mitteln nicht regulieren. Die Initiierung eines Jobcoachings von betrieblicher Seite aus oder von Seiten des IFD bzw. des Leistungsträgers geschieht somit zu einem Zeitpunkt, in dem ein innerbetrieblicher Bedarf gepaart mit Erwartungen bzw. Hoffnung auf eine Lösung, sowie Ziele in bestimmter Weise formuliert werden. Die Analyse der Gruppenperspektiven zeigen, dass die Aktivitäten rund um den Initiierungszeitpunkt eine große Varianz aufweisen: Wer mit wem Kontakt aufnimmt, wie informiert wird, von wem die Problemanalyse im Betrieb durchgeführt wird, wie die Einverständniserklärungen der Beteiligten im Betrieb eingeholt werden, wann genau die Jobcoachin/der Jobcoach ins Spiel kommt. Hier scheint es nicht den einen besten Weg zu geben, weil die strukturellen und personellen Kontextbedingungen eine entscheidende Rolle spielen. Deutlich ist, dass die Form der Einbindung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin mit Schwerbehinderung entscheidend dafür ist, wie sich die Motivation zur Mitwirkung im Jobcoaching entwickelt. Deutlich ist auch, dass es von Vorteil für die Implementierung der Maßnahme ist, wenn Jobcoaching im Vorfeld eines konkreten Falls im Betrieb, bei Vorgesetzten, Arbeitgeber/innen, Mitarbeiter/innen mit Schwerbehinderung und/oder Schwerbehindertenvertretung bereits bekannt ist. Ein besonderes Augenmerk im Fortgang der Untersuchung wird auf Bedingungen, Interaktionen und Konsequenzen rund um den Initiierungszeitpunkt liegen.

Kritische Situationen: Kritische Situationen im Jobcoaching können beinhalten, dass unterschiedliche Sichtweisen von Beteiligten aufeinander treffen (bspw. Erwartungen, Vorwürfe, Unverständnis, Ungeduld) oder ein Tabuthema hinter vorgehaltener Hand gegenüber der/dem Jobcoach/in angesprochen wird (bspw. mangelnde Hygiene eines Mitarbeiters). Dies sind für das Jobcoaching und die/den Jobcoach/in besonders herausfordernde Situationen. Wie und von wem werden sie aufgegriffen und wie bearbeitet? Wie positioniert sich die/der Jobcoach/in in solchen Situationen?

Wendepunkte: Wendepunkte im Verlauf des Jobcoachings ändern zufällig oder intentional die ursprünglich eingeschlagene Richtung. So können sich Zielsetzungen ändern, es können Arbeitsaufgaben verändert werden oder die betrieblichen Unterstützungspersonen werden ausgetauscht. Deutlich ist, dass das Sichtbarwerden von Erfolgen für die Jobcoaching erhaltende Person und das Umfeld wichtige Indikatoren für eine positive Wende zu sein scheint. Auch hier stellt sich die Frage, wie es zu diesen Wendepunkten kommt und wie sie sich auf den weiteren Verlauf auswirken.

Netzwerk- bzw. Ressourcennutzung sowie Barrieren im Jobcoaching: Die Perspektive der Mitarbeiter/innen mit Schwerbehinderung macht deutlich, dass unterstützende Beziehungen im Betrieb von großer Bedeutung für einen positiven Verlauf des Jobcoachings sind. Jobcoaches legen Wert auf die Möglichkeit zur Reflexion oder Supervision, um ihre Wahrnehmungen des betrieblichen Kontextes einzuordnen. Positive Beziehungen und aufgebautes Vertrauen scheinen wichtige Ressourcen zu sein, damit ein Jobcoachingprozess positiv verläuft. Wie lassen sich Ressourcen im Jobcoachingprozess beschreiben? Welche formalen Bedingungen werden als Ressourcen gesehen? Welches sind behindernde Bedingungen im Verlauf eines Jobcoaching?

Verläufe im Jobcoaching: Ziel ist nicht, die eine Grundstruktur des Jobcoachings herauszuarbeiten. Hiermit wäre eine zu große Abstraktion von konkreten Verläufen verbunden, womit wir der Vielfältigkeit von Jobcoaching nicht gerecht würden. Es soll vielmehr ein Szenario unterschiedlicher Spielarten des Jobcoachings aufgezeigt werden.

Um die *Prozesshaftigkeit* sozialer Wirklichkeit im Jobcoaching greifbarer zu machen, folgt im nächsten Schritt des Forschungsprojekts die Rekonstruktion von Fallgeschichten wieder aus den Perspektiven von Beteiligten. Der formale Rahmen dieser Fallgeschichten fügt sich dabei aus mehreren Erzählungen zur gleichen Fallgeschichte zusammen und öffnet unseren Blick für die Aushandlungsprozesse, Interaktionen, Dynamiken und Wendungen, die in einem Jobcoachingprozess vorkommen können.