

Prozessplanung im Jobcoaching^{AP}

Zum Verhältnis von strukturierter Planung und flexibler Gestaltung

Von Reinhard Hötten, Lisa Weber, Ulrike Marotzki

Viele Fallbeispiele im Jobcoaching zeigen auf, dass der flexiblen Anpassung des Prozesses an die Geschehnisse im Verlauf eine entscheidende Bedeutung zukommt. Zufällige Begegnungssituationen, unvorhersehbare betriebliche Entscheidungen oder die Auswirkungen privater Ereignisse auf die Arbeitssituation werden zeitnah aufgegriffen. Derartige Schlüsselsituationen können entscheidende Entwicklungen anstoßen und der gesamte Prozess durch sie eine Wendung erfahren. Dieses situative Vorgehen steht scheinbar im Widerspruch zur Planung eines Prozesses, in der zu erreichende Ziele, Dauer und Stunden zu Beginn festgeschrieben werden. In diesem Artikel wird beschrieben, welche Bedeutung beide Anteile am Prozess haben und wie sie zusammenwirken können.

Eine kurze Einführung in Jobcoaching^{AP}

Jobcoaching dient der Teilhabe von Menschen mit Behinderung am Arbeitsleben in regulären Betrieben. Jobcoaches gliedern sich in den Arbeitsalltag der Person mit Behinderung ein und gestalten den Prozess „von innen“ heraus. Teilweise arbeiten sie auch mit. Der Prozess findet unter höchst möglicher Anpassung an die jeweiligen Gegebenheiten statt. Interventionen leiten sich aus gemeinsam erlebten Alltagssituationen ab und konzentrieren sich auf direkt umsetzbare Lösungen.

Im Jobcoaching^{AP} wird betriebliche Teilhabe als eine gemeinschaftliche Leistung aller am Arbeitsprozess Beteiligten verstanden. Daher werden außer der Person mit Behinderung auch Führungskräfte sowie Kolleg/innen in das Lernen einbezogen. Letzteres geschieht meist in geeigneten Situationen, die sich im Arbeitsgeschehen ergeben. Jobcoaching ist zeitlich begrenzt, ziel- und ergebnisorientiert und dauert in der Regel mehrere Monate. Es ist geschichtlich aus dem Arbeitstraining, dem individuell ausgerichteten Training on the Job, entstanden. Arbeitstraining ist weiterhin ein Kernbestandteil im Jobcoaching^{AP}.¹

Im JADE-Projekt werden im Jobcoaching^{AP} zwei Phasen unterschieden: Die Initiierungsphase, in der die Anliegen der Beteiligten erhoben und die Maßnahme geplant wird sowie die Gestaltungsphase, in der im laufenden Arbeitsprozess an zukunftsfähigen Lösungen der betrieblichen Teilhabe gearbeitet wird.²



Reinhard Hötten

Ergotherapeut, Elektroingenieur, Supervisor und Organisationsberater. Beim Landschaftsverband Westfalen-Lippe (LWL) aktiv an Aufbau und Weiterentwicklung der Maßnahme Jobcoaching beteiligt.



Lisa Weber

Physiotherapeutin (M.Sc. PT), hat im JADE-Projekt von November 2018 bis Februar 2020 mitgearbeitet. Ausbildung und Studium der Physiotherapie sowie Studium der Sozialwissenschaften.



Ulrike Marotzki

Professorin für Ergotherapie an der HAWK Hildesheim/Holzminde/Göttingen. Sie leitet den Masterstudiengang Ergotherapie/Logopädie/Physiotherapie. Aus Erfahrung kennt sie die Praxis der Inklusion schwerbehinderter Menschen.

These: Jobcoachingprozesse benötigen eine geplante Struktur

Es gibt eine Reihe von Gründen, Jobcoachingprozessen eine Grundstruktur zu geben, die vor allem aus definierten Zielen und Zeiträumen besteht:

Den Prozess handhabbar machen: Alle Beteiligten im Jobcoaching benötigen Planungssicherheit, um die Maßnahme in ihre Arbeitsstrukturen integrieren zu können. Dies umfasst eine Zeitstruktur mit Beginn, wöchentlichen Terminen, Zwischenbesprechungen und voraussichtlichem Ende, eine inhaltliche Festlegung durch Ziele sowie einen Kostenrahmen. Ziele sind zu Beginn fast

immer an die Person mit Behinderung gerichtet und beziehen sich meist auf ihre Arbeitsinhalte. In den untersuchten Fällen sollten beispielsweise bestimmte Arbeitsvorgänge erlernt oder mit weniger Fehlern ausgeführt werden. Auch die Änderung von Verhalten wurde zum Teil als Ziel beschrieben, wie eine Reduzierung der Störung von Kolleg/innen durch die Arbeitnehmerin mit Behinderung.

Eine konstruktive Richtung erzeugen: Insbesondere in der Arbeitsplatzsicherung befinden sich die betrieblich Beteiligten oft in einem über Jahre andauerndem Konflikt³. Es ist dann eine

zentrale Herausforderung, eine Einigung über Ziele und damit eine konstruktive Hinwendung auf eine Lösung zu erreichen. Hierfür wird die Situation in der Initiierungsphase einfühlsam besprochen, Schnittmengen ausgelotet, erste Schritte vereinbart und gemeinsam Ziele und Dauer der Gestaltungsphase festgelegt. Eine gemeinsam getragene Vorstellung von Zielen mit einem als passend empfundenen Zeitraum fördert die gemeinsame Ausrichtung und dient so der Integration des Prozesses in den Betrieb und der Nutzung der dort vorhandenen Ressourcen.

Einen gesicherten Lernraum schaffen: Jobcoaching hat das Ziel, Lern- und Entwicklungsprozesse von Menschen im Betrieb anzuregen, die zu einer verbesserten Zusammenarbeit führen. Betriebe sind jedoch nicht als Lernorte ausgewiesen, ihr Zweck ist die Herstellung eines Produktes oder das Erbringen einer Dienstleistung. Die notwendigen Rahmenbedingungen für Lernprozesse im Betrieb müssen im Jobcoaching erst geschaffen werden. Menschen benötigen einen geschützten Rahmen, um sich auf Veränderungen einzulassen und um ungewohntes Verhalten gefahrlos ausprobieren zu können. Dazu gehört auch die Möglichkeit, Fehler machen zu dürfen. Eine gemeinsame Planung mit Ziel und Zeitstruktur, die durch den Leistungsträger als öffentliche Instanz abgesichert ist, gibt Sicherheit und Halt. Dies erleichtert es den Beteiligten, sich auf den Prozess einzulassen.

Die Wahrnehmung von situativen Chancen erleichtern: Durch eine gemeinsame Zielsetzung in einem definierten Zeitraum wird ein Rahmen geschaffen, in dem die Aufmerksamkeit der Beteiligten im Betrieb auf neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit gelenkt wird. Diese Rahmung erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die Beteiligten die Chancen von zufälligen Ereignissen leichter erkennen und aufgreifen.

Gegenthese: Eine situationsabhängige Gestaltung des Prozesses ohne starre Planung ist Voraussetzung für sein Gelingen

Folgender Auszug aus einem Fallbeispiel zeigt die Bedeutung von situativem Handeln im Jobcoaching:

Zitat einer Jobcoachin: „Man muss ja eigentlich immer wach sein. [...] Ich er-

innere mich so an einen Fall in einem Amt, wo es einen Amtsleiter gab, der von seiner Ebene sehr hoch war, der einzige mit nem roten Teppich und Doppeltür. Und einem Klient, der immer sagte, ‚ich würde gerne noch mehr Aufgaben übernehmen‘ und hatte schon diverse Vorschläge gemacht, zum Beispiel unten das Aktenarchiv sauber zu machen, weil das total staubig war, und da bin ich mit dem durchs Aktenarchiv und bin hinterher noch mal bei dem Amtsleiter vorbei und habe richtig dicke Fußspuren auf dem roten Teppich hinterlassen. Und hab das gemerkt, und hab gedacht, oh, und der sagte, das macht nichts, das macht die Sekretärin gleich weg. Und da hab ich gesagt, und da sieht man mal, es ist wirklich staubig da unten. [...] Er [der Mitarbeiter mit Schwerbehinderung] konnte den Aufgabenbereich dann tatsächlich letztendlich übernehmen. Das war natürlich nur ein sehr kleiner Anteil, aber ihm hatte vorher niemand zugehört, und nur dadurch, dass ich da eben mit schmutzigen Schuhen über den Teppich gelaufen bin und das gemerkt habe, und noch mal aufgreifen konnte, ist ganz viel passiert.“ (JADE, DVE-JC Teil2-2, TN3, Z. 26–43)

Die hier beispielhaft beschriebene Situation hat den geplanten Ablauf des Prozesses grundlegend verändert. Der Mitarbeiter mit Behinderung wird von Seiten des Vorgesetzten erstmals als Person wahrgenommen, es wird ihm zugehört. Er bekommt neue Aufgaben, die er sich gewünscht hat. Das Jobcoaching wird eine neue inhaltliche Ausrichtung bekommen, auch eine vorher festgelegte Dauer wird durch die neuen Entwicklungen korrigiert werden müssen. Dabei ist spürbar, dass auf dem Weg zu mehr betrieblicher Teilhabe des Arbeitnehmers mit Behinderung ein wesentlicher Schritt gegangen wurde, der eine Änderung der ursprünglichen Planung nach sich zieht. Ein starres Festhalten an geplantem Vorgehen hat die Gefahr, Chancen zu übersehen, die in derartigen zufälligen Situationen liegen.

Jobcoaches sind eng in den betrieblichen Alltag der Arbeitnehmenden mit Behinderung eingebunden. Sie bleiben dabei jedoch Externe und behalten so ein Stück ihrer inneren Distanz. Diese Ausgangssituation ermöglicht es, Zusammenhänge, Ressourcen und Veränderungsmöglichkeiten zu erkennen, die weder von den Personen im Betrieb noch von außen wahrgenommen werden

können. Wenn sich Jobcoaches von der strikten Verfolgung von Zielen lösen, können sie die Beteiligten leichter befähigen, neue Varianten der Zusammenarbeit zu entdecken und hierfür geeignete Impulse liefern.

Das Zusammenspiel aus Planung und ihrer flexiblen Anpassung

In der Praxis zeigt sich, dass Planung und ihre prozessorientierte Anpassung keine Widersprüche darstellen. Die Vereinbarung erreichbarer Ziele und deren Umsetzung scheint besonders am Beginn der Gestaltungsphase eine besondere Bedeutung zuzukommen. Erste sichtbare Veränderungsschritte tragen dazu bei, Vertrauen in den Prozess zu schaffen. In mehreren Fallverläufen war zu beobachten, dass im Laufe des Prozesses eine neue Basis der Zusammenarbeit zwischen den betrieblich Beteiligten und den Jobcoaches entsteht, die es ermöglicht Wendungen im Verlauf gemeinsam zu gehen. Ursprünglich definierte Ziele verlieren an Bedeutung und das übergeordnete Ziel, die Teilhabe der Person mit Behinderung am Arbeitsgeschehen, rückt stärker in den gemeinsamen Fokus. Im Ergebnis entscheiden sich die Beteiligten das Arbeitsverhältnis fortzusetzen, jedoch mit anderen als den ursprünglich geplanten Inhalten. Dies wird im folgenden Beispiel besonders deutlich:

In einem von Kündigung bedrohtem Arbeitsverhältnis wird ein Jobcoaching vorgeschlagen und durchgeführt. Es werden Ziele definiert, die sich auf den damaligen Aufgabenbereich beziehen: Die Mitarbeiterin sollte lernen, auf einer Station selbständig das Essen zuzubereiten. Die Arbeitgeberin ist skeptisch, ob das Jobcoaching Erfolg haben wird. Im Verlauf kommt es zu einer unerwarteten Wendung, in dem die Arbeitgeberin ihrer Mitarbeiterin einen internen Arbeitsplatzwechsel vorschlägt. Es hat also bei der Arbeitgeberin ein Wechsel in der inneren Haltung stattgefunden: Anstatt weiter die Trennung zu forcieren sucht sie nach einer Möglichkeit weiterer Zusammenarbeit. Dieser Haltungswechsel ist erst durch die vorausgegangene Arbeit an vereinbarten Zielen möglich geworden:

Arbeitgeberin: „Und ich sage mal so, nach der Hälfte der Zeit hatten wir schon gemerkt: Okay, jetzt geht es. Und (.) also, sonst hätte ich ihr ja auch das

nicht vorgeschlagen mit dem Reinigungsdienst. Dass sie dann da mit rein geht. Wenn ich nicht das Gefühl gehabt hätte, dass sie das schaffen würde, hätte ich ihr niemals den Job angeboten. Das war halt so für mich: „Hey, ich sehe, es passiert was. Sie kann, sie braucht halt einfach nur die Zeit und die intensivere Betreuung am Anfang und dann schafft sie das.“ (JADE R2, AG, Z. 491–501)

Nach dem erfolgten Arbeitsplatzwechsel waren die ursprünglich definierten Ziele bedeutungslos. Auch die Frage, ob sie denn erreicht worden waren oder nicht, interessierte niemand mehr, obwohl ursprünglich davon der Arbeitsplatzverlust abhängig gemacht worden war.

Der Umgang mit Planung und Flexibilität im Team der Jobcoachinganbietenden

Jobcoaching wird nicht von einer Person durchgeführt, sondern von einer Gruppe. Diese wird im JADE-Projekt als Jobcoachinganbietende beschrieben. Sie besteht minimal aus einem Leistungsträger sowie dem/r Jobcoach/in. Im Regelfall sind weitere Personen/ Institutionen eingebunden, im Falle der Arbeitsplatzsicherung ist dies meist ein Integrationsfachdienst. Innerhalb dieser Gruppe kann Prozessplanung mit sehr unterschiedlichen Vorstellungen besetzt sein, was hier am Beispiel der Prozesssteuerung aufgezeigt werden soll: **Steuerung durch Planung und**

Überprüfung der Ziele

Leistungsträger suchen teilweise nach Instrumenten, den Prozess aus der Distanz steuern zu können. Ähnlich einer Bauplanung sollen inhaltliche Abschnitte und dafür vorgesehene Zeiträume geschaffen, mit Teilzielen versehen und der Prozess an Hand von deren Erreichung bewertet werden. Diese Vorstellung definierbarer Lernziele ist in klassischen, individuell ausgerichteten Bildungsangeboten üblich. Für das systemisch ausgerichtete Jobcoaching^{AP} passt sie jedoch aus folgenden Gründen nicht:

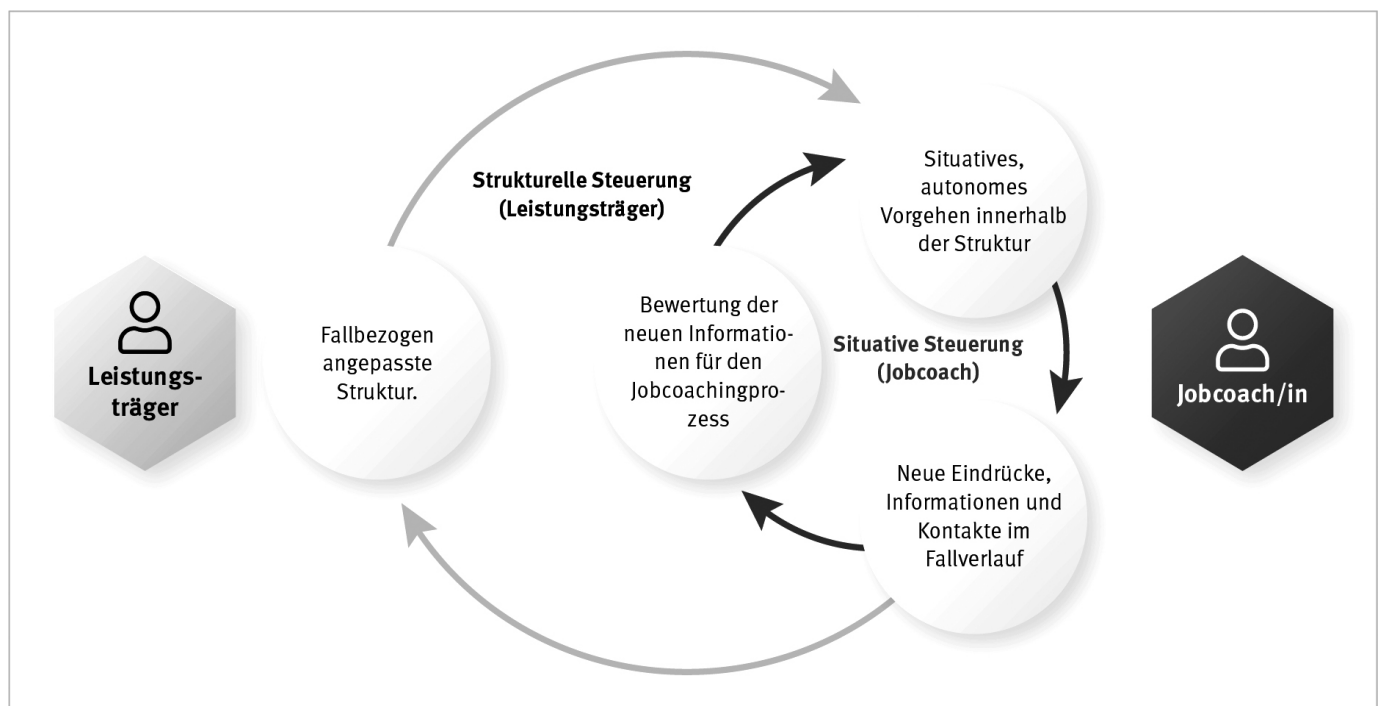
Die im Jobcoaching beobachtbaren Veränderungsprozesse sind das Ergebnis des Lernens von Menschen, die zusammenarbeiten und dadurch in einem sozialen System miteinander verbunden sind. Es ist nicht vorhersehbar, wer von den Beteiligten einen Veränderungsimpuls liefert und noch weniger, welche Wirkung dieser im System hat. Das gilt auch für die Erreichung von Zielen. Es kann der Fall sein, dass die Person mit Behinderung eine als Ziel vorgegebene Arbeitsaufgabe erlernt, dieser Erfolg jedoch von Vorgesetzten oder Kolleg/innen ignoriert wird. Die Erreichung des Ziels ist also wertlos, da sich die Teilhabe der Person mit Behinderung im Betrieb nicht verbessert. Genauso beobachtbar sind Verläufe, in denen ursprünglich für die Person mit Behinderung definierte Lernziele von dieser nicht erreicht wurden, sich jedoch ihre Teilhabe im Betrieb

durch Entscheidungen des Arbeitgebers deutlich verbessert hat.

Eine enge Prozesssteuerung über Planung von Zielen, Teilzielen und deren Überprüfung mit eventueller Nachsteuerung und definierten Zeiträumen ist im Jobcoaching nicht sinnvoll möglich. Im Gegenteil: Eine dadurch erzeugte starre Vorgehensweise verhindert situative Wendungen und erhöht die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns.

Partnerschaftliche Steuerung


Das Zusammenspiel von Planung und deren prozessbedingter Anpassung muss unter den Jobcoachinganbietenden abgestimmt sein. Wechselseitig anerkannte Zuständigkeiten und kooperative Zusammenarbeit erleichtern diese Abstimmung. Die Entscheidung über die Rahmenbedingungen wie Stundenumfang und Dauer liegt typischerweise beim Leistungsträger, die Wahrnehmung von situativen Chancen beim Jobcoach. Diese Aufteilung klingt selbstverständlich, ein sinnvolles Zusammenspiel setzt jedoch voraus, dass die jeweiligen Steuerungsanteile als gleichwertig betrachtet und Entscheidungen in gemeinsamer Reflexion getroffen werden. Ein Leistungsträger ist auf sensible Informationen und Einschätzungen zur Situation im Betrieb angewiesen und für Jobcoaches ist es sehr hilfreich, sich mit einem durch einen öffentlichen Leistungsträger erteilten Auftrag in die komplexe Situation im Betrieb zu begeben. Im JADE-Projekt



wurde aus mehreren Fallverläufen ein Modell der partnerschaftlichen Steuerung abgeleitet (siehe Grafik Seite 42 unten).

Dieses Modell zeigt, wie laufende Anpassungen der Eckpunkte des Prozesses an das Prozessgeschehen möglich sind.⁴ Es ist durch Prozessorientierung, Reflexion und partnerschaftlichem Verhältnis im Team der Jobcoaching anbietenden gekennzeichnet.

Zusammenfassung

Der Hauptzweck einer Planung ist es, dem folgenden Prozess eine inhaltliche Ausrichtung zu geben und ihn mit den Beteiligten gemeinsam zu starten. Umsetzbare Teilziele sind besonders am Anfang wichtig, um Vertrauen in den Prozess zu erreichen. Im Laufe des Jobcoachings verlieren definierte Ziele meist an Bedeutung. Durch die Loslösung der Beteiligten von einem starren Korsett wird das Auftreten unvorhersehbarer Wendungen erleichtert und die Chancen, ursprünglich nicht absehbare Möglichkeiten der Zusammenarbeit zu entdecken, erhöhen sich. Diese Wendungen scheinen für Jobcoachingprozesse typisch zu sein. Dem Zufall eine Chance geben – dies scheint jenseits von Kontroll- und Steuerungsvorstellungen eine gute Idee zu sein. 

Anmerkungen

¹ Siehe Definition und Selbstverständnis im Jobcoaching AP der BAG UB

² Siehe Empfehlungen zu JobcoachingAP, Seite 25 ff.

³ Zur Bedeutung der Vorgeschichte siehe JADE-Empfehlungen.

⁴ Näheres dazu findet sich in den Empfehlungen auf Seite 55

Literatur

Bundesarbeitsgemeinschaft Unterstützte Beschäftigung (2019). Definition und Selbstverständnis JobcoachingAP. Verfügbar über: <https://www.bag-ub.de/seite/428644/forum-qualitaet%3%A4tsnetzwerk-jobcoaching.html> Zugriff am 20.07.2020.

Hötten, R. & Hirsch, T. (2014). Jobcoaching. Die betriebliche Inklusion von Menschen mit Behinderung gestalten (Balance Beruf). Köln: Balance Buch+Medien-Verlag.

Internetpräsenz des Forschungsprojektes JADE <http://jade.hawk.de/> oder <http://blogs.hawk-hhg.de/jade/>

Marotzki, U., Hötten, R., Weber, L., Tschaggeny, D.: Empfehlungen zu Jobcoaching^{AP}. Verfügbar über: <http://blogs.hawk-hhg.de/jade/downloads/> Zugriff am 20.07.2020.