



- 11:00 Tagungseröffnung**
Prof. Dr. Ulrike Marotzki (Projektleitung JADE)
- 11:15 Impulsvortrag:**
Inklusion eine Illusion?
Angelika Pannen-Burchartz (Dipl. Soz.-Pädagogin, Systemische Therapeutin, Supervisorin, Lehrtherapeutin am IF-Weinheim, Referentin in der Weiterbildung zum Jobcoach UB (Münster))
- 11:45 Überblick zu Ergebnissen aus Arbeitspaket 2: Perspektiven der am Jobcoaching Beteiligten**
Prof. Dr. Ulrike Marotzki (Projektleitung JADE), Reinhard Hötten & Dorothea Harth (Wissenschaftliche/r Mitarbeiter/in für JADE)
- 13:00 Mittagspause (Raum E03)**
- 13:45 Workshop zu den Perspektiven der am Jobcoaching Beteiligten. Integrierte Pause (Raum E04 & Senatssaal)**
- 15:00 Impulse aus den Workshops zusammentragen (Senatssaal)**
- 15:30 Tagungsende**

Informationen zum Forschungsprojekt:

Durchführung:	Prof. Dr. Ulrike Marotzki (Leitung) Reinhard Hötten, Dorothea Harth (wiss. Mitarbeiter)
Förderung:	BMAS (Ausgleichsfond)
Laufzeit:	01.11.2016 – 30.09.2019
Tagungen:	03.02.2017 21.09.2018 10.2019
Newsletter:	etwa halbjährlich, Abonnement auf der Homepage
Internet:	www.hawk.de/jade
Beirat:	5 Treffen in drei Jahren
Kooperationspartner:	BIH und BAG-UB

JADE verfolgt drei Ziele, denen 3 Arbeitspakete (AP) entsprechen:

1. Eine bundesweite Bestandsaufnahme der gegenwärtigen Praxis von Jobcoaching zur Arbeitsplatzsicherung (AP 1).
2. **Eine differenzierte Beschreibung von Jobcoaching in Bezug auf seine Abläufe, Interaktionen, Einflussfaktoren, Wirkungen und Ergebnisse aus den Perspektiven aller am Prozess Beteiligten (AP2).**
3. Empfehlungen für die Durchführungspraxis der Integrationsämter und weitere am Jobcoaching-Prozess beteiligte Zielgruppen (AP3).

Die differenzierte Beschreibung von Jobcoaching wird in drei Schritten erstellt:

- **Phase 1: Erhebung von gruppenspezifischen Sichtweisen auf Jobcoaching**
(insgesamt 22 Interviews)
- **Phase 2: Analyse der Interaktion der Beteiligten in Jobcoaching-Prozessen (3 retrospektive und 2 prospektive Fälle mit drei Erhebungszeitpunkten geplant)**
- **Phase 3: Überprüfung der Konzeptualisierung des Jobcoaching-Prozesses (evtl. weitere Interviews)**

Im AP2 wird jede Perspektive mit mehreren Interviews erfasst:

Perspektive	Arbeitnehmer	Arbeitgeber	Jobcoaches	SBV	IFD	Leistungsträger
Anzahl Interviews	4	3	3	3	6	3

(zzgl. Perspektivdarstellungen der Beiratsmitglieder)

Definition: Jobcoaching in der Arbeitsplatzsicherung

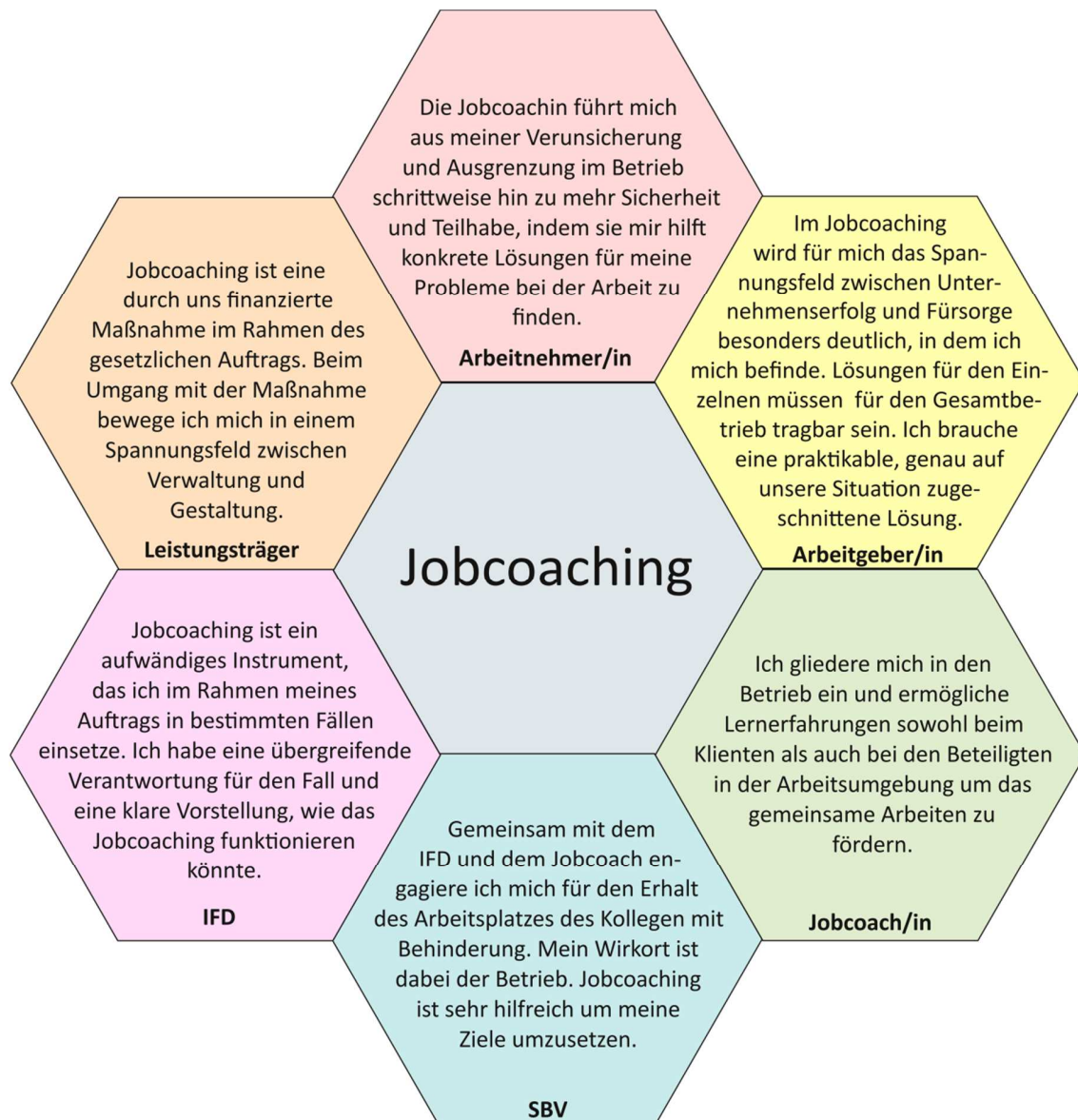
Stand: 21.09.2018

Jobcoaching

- (1) ist ein methodisch kontrolliertes Leistungsangebot zur nachhaltigen Teilhabe am Arbeitsleben einer Person mit besonderem Unterstützungsbedarf in einen Betrieb des allgemeinen Arbeitsmarktes.
- (2) kann zur Arbeitsplatzsicherung innerhalb von oder in Kombination mit anderen Unterstützungsangeboten oder auch einzelstehend durchgeführt werden.
- (3) ist ein zeitlich befristeter ziel- und ergebnisorientierter Prozess von in der Regel mehreren Monaten und kann bei Bedarf mehrfach genutzt werden.
- (4) wird im Wesentlichen am Arbeitsplatz der unterstützten Person durchgeführt.
- (5) bezieht sich unmittelbar auf die Arbeitsinhalte und Arbeitssituationen der Person mit besonderem Unterstützungsbedarf.
- (6) findet im direkten Kontakt mit betrieblichen Vorgesetzten und Kolleg/inn/en statt.
- (7) initiiert und gestaltet Lernprozesse der unterstützten Person zur Erbringung der betrieblichen Anforderungen an seinem/ihrem Arbeitsplatz.
- (8) initiiert und gestaltet Lernprozesse der Kolleg/inn/en, Führungskräfte und weiterer betrieblicher Beteiligter zur Gestaltung individueller Arbeitsinhalte und der Arbeitssituation.

Darstellung der Perspektiven der typischerweise an einem Jobcoaching beteiligten Personen oder Institutionen

(Die Aussagen wurden in der Ich-Form formuliert, es handelt sich nicht um Zitate)



Vertiefende Aussagen zu den Einzelperspektiven der Beteiligten mit Quellenhinweisen

Perspektive Arbeitnehmer/innen

Die Jobcoachin führt mich aus meiner Verunsicherung und Ausgrenzung im Betrieb schrittweise hin zu mehr Sicherheit und Teilhabe, indem sie mir hilft konkrete Lösungen für meine Probleme bei der Arbeit zu finden.

	Aussage	Zitat
1	Ich bin zutiefst verunsichert und verletzbar.	„Ich hatte den Eindruck, dass manche Leute gedacht haben: ‚Die Graf 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, 55)
2	Ich weiß nicht mehr woran ich bin und wie ich mich verhalten soll.	„Weil ich bin manchmal [mit Bauchschmerzen] in die Firma gekommen und habe dann gedacht: Ich muss doch richtig [machen]/ Obwohl die Kollegen immer gesagt haben, ich kann je 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.“ (AN2, 63)
3	Die Kollegen sind unehrlich und der Chef kritisiert mich ständig.	„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, 99) „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, 147)
4	In der Zusammenarbeit mit der Jobcoachin fühle ich mich wahrgenommen und wertgeschätzt.	„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)
5	Sie erklärt alles so, dass ich es verstehe. Ich kann in Ruhe nachfragen und bekomme eine ehrliche Rückmeldung.	„ 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, 7) „Wenn man das einem richtig erklärt und in Ruhe“ (AN1, 161) „ 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, 25) „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, 9)
6	Sie ist auch im	„Und (...), weil die sich immer mit der Zeit so beschwert haben und da ist die Frau

	Austausch mit meinem Chef und den Kollegen. Das hilft mir hier wieder Fuß zu fassen.	<i>Fischer [...] zu meinen 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." Oder er hätte gesagt: "Ich hab keine Zeit" und so weiter, ja? [...] Und so kam sie, da konnte er ja schlecht nein sagen, ja? Zumal er jetzt auch noch im Betriebsrat jetzt ist, ja? Also, und da war das eine ganz andere Sache, nicht? Und da hat sie etwas mitgebracht von Herrn Horn und hat gesagt: "Der macht das so und so. Und Sie müssen die Taste und die Taste drücken, dann geht das schneller." (AN1, 53)</i>
7	Jobcoaching hat mir tatsächlich gut getan.	<i>„Ich erlebe das sehr gut. Es tut mir gut, und wenn ich das vorher gewusst hätte, hätte ich das schon viel, viel früher gebraucht.“ (AN1, 7)</i> <i>„Also, Frau Just [Jobcoach], 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, 81)</i>

Perspektive Arbeitgeber/in

Im Jobcoaching wird für mich das Spannungsfeld zwischen Unternehmenserfolg und Fürsorge besonders deutlich, in dem ich mich befinde. Lösungen für den Einzelnen müssen für den Gesamtbetrieb tragbar sein. Ich brauche eine praktikable, genau auf unsere Situation zugeschnittene Lösung.

	Aussage	Zitat
1	Ich schaffe und erhalte einen Arbeitsplatz und gestalte den Rahmen für die Zusammenarbeit aller Mitarbeiter/innen.	<i>„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, 49)</i> <i>„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 habe: "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, mit den Rädern, und mit Herrn Maler [dem Jobcoach].“ (AG2, 95)</i>
2	Wenn zu einem Mitarbeiter eine hohe Bindung besteht, bin ich bereit mehr zu versuchen, allerdings gibt es Grenzen.	<i>„Klar ist, dass bei langjährigen Mitarbeitern mehr versucht wird, da der Umgang mit Ihnen auch eine Signalwirkung über die Kultur im Unternehmen hat.“ (AG4, 3)</i> <i>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.“ (AG4, 5)</i> <i>„Wo ist die Grenze? Ist das eine individuelle Einzelfalllösung oder eine generelle Vorgehensweise?“ (AG4, 13)</i>
3	Jobcoaching ist in erster Linie Training am Arbeitsplatz,	<i>„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</i>

	damit der Mitarbeiter lernt seine Arbeit zufriedenstellend zu erledigen.	<p>angepackt. Weil nur so kann man es ja auch den Leuten vermitteln.“ (AN3, 138)</p> <p>„Und, ja, [...] deswegen war ich ganz froh, dass so gerade diese Dinge, die der Lukas erledigt [...], das muss ihm halt auch einer zeigen.“ (AN2, 51)</p> <p>„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“ (AN2, 85)</p>
4	Unter Umständen bin ich auch bereit eine individuelle, an die Fähigkeiten des Mitarbeiters angepasste Lösung zu gestalten.	<p>„Irgendwann hatte ich mal eine Diskussion mit einer Mitarbeiterin - das ist schon ganz lange her - 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!"“ (AG3, 278)</p>
5	Das wichtigste ist mir, dass der Mitarbeiter mitwirkt, ich Vertrauen zur Jobcoachin habe und sie in unseren Betrieb passt.	<p>„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 Renate. Wir haben nur zwei Möglichkeiten entweder du gehst in die WfbM oder wir machen das Jobcoaching." (AN1, 148)</p> <p>„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, 179)</p>
6	Von der Jobcoachin fühle ich mich unterstützt.	<p>„ Also alles was gerade aktuell war konnte ich mit Frau Lind [Jobcoach] dann auch besprechen und dann hat sie auch versucht Frau Greb [Mitarbeiterin mit Behinderung] 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, 65)</p> <p>„Also neue Erkenntnisse, 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.“ (AG3, 232)</p>

Perspektive Jobcoach/in

Ich gliedere mich in den Betrieb ein und ermögliche Lernerfahrungen sowohl beim Klienten als auch bei den Beteiligten in der Arbeitsumgebung um das gemeinsame Arbeiten zu fördern.

	Aussage	Zitat
1	Ich überprüfe, ob die Voraussetzungen	„Naja, es müssen Ziele sein, ..., die man bearbeiten kann. Also ich kann jetzt keinen Astrophysiker ausbilden, das ist Quatsch, das ist nicht meine Aufgabe und

	gegeben sind, um den Auftrag anzunehmen.	<p><i>das will ich nicht und das kann ich auch nicht.“ (JC 1, 39)</i></p> <p><i>„Also einen Auftrag müssen wir haben. Von dem Klienten. Wenn der nicht will, dann ist es schwierig. Also die Motivation, das muss gewollt werden. Das ist die Voraussetzung, damit wir dann auch tätig werden.“ (JC 2, 82)</i></p> <p><i>„Also ich glaube das liegt auch am Jobcoach, was der einfach mit einbringen kann. Also: Was hat der für eine Ausbildung, was traut er sich zu?“ (JC 1, 41)</i></p>
2	Ich führe eine umfassende Analyse durch, die den Arbeitsplatz des JC-Nehmenden und das betriebliche Umfeld einbezieht.	<p><i>„Ja, da hat sich ziemlich am Anfang schon gezeigt, dass das Problem [des Klienten] bei der Bedienung der Tastatur liegt, bei der Genauigkeit der Dateneingabe, bei 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.“ (JC 3, 5, 40-46)</i></p> <p><i>„Also das ist die erste Strategie, Erstgespräch mit IFD zusammen und dem Klienten zusammen und dem Arbeitgeber, der uns quasi gerufen hat, der das Problem geschildert hat. Und dann lassen wir erst einmal erzählen, machen Bestandsaufnahme. Was sind die Symptome, die äußeren 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“ (JC 2, 38,306-315)</i></p>
3	Ich arbeite in einem professionellen Netzwerk und stimme mich eng mit dem IFD und dem Leistungsträger ab.	<p><i>„Natürlich, wir arbeiten mit dem IFD zusammen, ganz eng. Und je nachdem, wer uns den Auftrag gegeben hat, welche Person aus dem IFD, das ist dann unser Ansprechpartner ... Entweder haben wir selber unsere Adressen, manchmal haben wir die auch selber, oder wir holen den IFD und sagen: Wisst ihr denn jemanden? Also da sind wir dann im Team. Da wird auch dann beraten und das machen wir gemeinsam. Auf jeden Fall.“ (JC 2, 30, 243-254)</i></p>
4	Ich achte auf einen guten Kontakt zu allen Beteiligten im Betrieb. Dafür gliedere ich mich in unterschiedliche Arbeitsabläufe ein.	<p><i>„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." Also 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.“ (JC 1, 23, 265-279)</i></p>
5	Ich kläre auf, qualifiziere am Arbeitsplatz und mache auch kleine Erfolge sichtbar.	<p><i>„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 auseinander gesetzt hat und sogar erzählt hat, dass er sich privat sich im</i></p>

		<p>Fernsehen irgendetwas angeguckt hat zu dem Thema. Das war wirklich ein Meilenstein glaube ich. (JC 1, 7, 49-74)</p> <p>"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" (JC 3, 5, 46-54)</p> <p>„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.“ (JC 2, 76,653-654)</p>
6	Ich halte meine Augen offen, um Möglichkeiten zu finden, wie die Beteiligten ihre Zusammenarbeit verbessern können.	<p>„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)</p> <p>„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..“ (JC 1, 13,129-140)</p>

Perspektive Schwerbehindertenvertretung

Gemeinsam mit dem IFD und dem Jobcoach engagiere ich mich für den Erhalt des Arbeitsplatzes der Kollegen mit Behinderung. Mein Wirkort ist dabei der Betrieb. Jobcoaching ist sehr hilfreich, um meine Ziele umzusetzen.

	Aussage	Zitat
1	Ich habe ein gutes Verhältnis zum Arbeitnehmer, kenne seine Bedürfnisse, Probleme und Fähigkeiten, er vertraut mir.	„Die 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 Jobcoacherin 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 betroffenen 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)
2	Ich weiß wen man hier im Betrieb ansprechen oder gewinnen muss um	„Da hab ich zum ersten Mal den Begriff [Jobcoaching] 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

	etwas zu erreichen.	<p><i>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)</i></p> <p><i>„Ich habe ihr 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 natürlich nicht, was war, das ist klar. Aber das darf nicht jetzt als erstes sein. Und ich sage: "Darum hat man das ja." Also wir haben das mit Gesprächen gemacht. Genauso habe ich das dann mit der Führungskraft gemacht ...“ (SBV3, Abs. 62)</i></p>
3	Mir sind die betriebsexternen Unterstützungsangebote vertraut.	<p><i>„da ist es eher nochmal hilfreich, [...], dass da auch nochmal die Mitarbeiter des IFD da mit drauf gucken 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)</i></p> <p><i>Und der Integrationsfachdienst, der leistet ganz hervorragende Arbeit. Und deshalb würde ich auch nie sagen: Nur die eine Maßnahme hier ist gut, die die verkauft haben. Sondern dieses umfassende Angebot. (SBV1, Abs. 127)</i></p>
4	Im Jobcoaching bin ich interner Wegbereiter und Türöffner, indem ich den Mitarbeiter, die Kollegen und die Vorgesetzten ins Boot hole, sie vorbereite und Überzeugungsarbeit leiste.	<p><i>„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 betroffene Person, Integrationsfachdienst, Schwerbehindertenvertretung ist das eine richtige Maßnahme und alle mit im Boot.“ (SBV2, Abs. 82)</i></p> <p><i>„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)</i></p>
5	Ich begleite die Jobcoachin und halte ihr während der Maßnahme den Rücken frei.	<p><i>„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. Weil er ist ehrenamtlich [...] tätig und ist ein verantwortungsvoller Familienvater. 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 [von der Jobcoachin] gehört, Du hast Dich so (..) rücksichtslos mit Deinen Äußerungen da verhalten, nach dem Motto 'Bei der Dame ist Hopfen und Malz verloren' das solltest Du Dir aber wirklich noch einmal überlegen. Und Du solltest Dir vor allem vor dem Hintergrund überlegen, ob man Dir nach solchen Äußerungen überhaupt man eine Vorgesetztenposition mit Personalführungsverantwortung zutrauen darf, wenn Du dich da nicht im Griff hast. 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)</i></p> <p><i>„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, erstmal Jobcoaching machen und ich eher gesehen habe, dass die Jobcoacherin 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.</i></p>

		104)
6	Ich leite zusätzliche betriebsinterne wie externe Unterstützungsmaßnahmen ein.	<p>„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)</p> <p>„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)</p>

Perspektive Integrationsfachdienst

Jobcoaching ist ein aufwändiges Instrument, das ich im Rahmen meines Auftrags in bestimmten Fällen einsetze. Ich habe eine übergreifende Verantwortung für den Fall und eine klare Vorstellung, wie das Jobcoaching funktionieren könnte.

	Aussage	Zitat
1	Ich habe den gesetzlichen Auftrag Teilhabe von Menschen mit Schwerbehinderung im Arbeitsleben zu unterstützen.	„Es geht immer um das Thema berufliche Integration auf dem ersten Arbeitsmarkt. Entweder ermöglichen oder erhalten.“ (IFD2, 3)
2	Ich kann erkennen ob Jobcoaching in einem bestimmten Fall eine geeignete Maßnahme sein könnte.	<p>„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 zugange, da hat man eine Situation unklar oder falsch eingeschätzt, jetzt wäre es gut, wenn jetzt jemand intensiv mit demjenigen arbeiten würde. Und dann haben wir zunächst einmal einen Berg Papier (lacht)“ (IFD4, 9)</p> <p>„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, 29)</p> <p>„Also ich habe die Aufgabe übernommen erst einmal die Problemanalyse vorher zu machen.“ (IFD7, 65)</p>
3	Ich kann im Vorfeld beraten, überzeugen und bei der Antragstellung unterstützen.	<p>„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, 5)</p> <p>„[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</p>

		<p>ein halbes Jahr dauern bis da jetzt etwas passiert.““ (IFD5, 5)</p> <p>„Der Klient beantragt das ja auch. In diesem Fall haben wir es gemeinsam mit dem Klienten, weil sie auch nicht schreiben kann, beantragt.“ (IFD5, 37)</p>
4	<p>Sehr wichtig ist mir eine enge, vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der Jobcoachin. Dafür braucht es klar abgesprochene Grenzen und Zuständigkeitsbereiche.</p>	<p>„Also hilfreich ist auf jeden Fall, wenn man mit einem Jobcoach zusammenarbeitet, den man gut kennt. Und wo einfach das persönliche Verhältnis [...] gut funktioniert.“ (IFD7, Abs. 119)</p> <p>„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)... [und ich dachte] 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, 9)</p>
5	<p>Für den Fall bleibe ich zuständig und gebe lediglich die Maßnahme Jobcoaching in geschulte Hände.</p>	<p>„ich habe trotzdem [auch nach Abschluss des Jobcoachings] noch dann die Fallsteuerung gehabt“ (IFD3, 43)</p> <p>„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.“ (IFD6, Abs. 187)</p> <p>„Der Jobcoach ist inhaltlich uns gegenüber verantworten. 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 abzeichnen und dann geht das quasi zur Abrechnung wieder rüber in das Integrationsamt. Also es ist im Prinzip ein Instrument von uns.“ (IFD4, 43)</p> <p>„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.“ (IFD7, 161)</p>
6	<p>Die Jobcoachin ist dichter am Betrieb als ich – sie weiß besser was da läuft.</p>	<p>„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?“ (IFD6, Abs. 277)</p>

Perspektive Leistungsträger

Jobcoaching ist eine durch uns finanzierte Maßnahme im Rahmen des gesetzlichen Auftrags. Beim Umgang mit der Maßnahme bewege ich mich in einem Spannungsfeld zwischen Verwaltung und Gestaltung.

	Aussage	Zitat
1	<p>Jobcoaching ist eine von mehreren Leistungen zum Arbeitsplatzhalt, die wir finanzieren,</p>	<p>„Letzten Endes bleibt es bei der Aufgabe [...], dass ich sage ich bin derjenige der letzten Endes mit den Betroffenen zu tun hat, der dieses Verfahren begleitet. Für Fragen generell da bin und eben auch Ansprechpartner dann wie bei solchen Fällen, allgemein auch beim Arbeitgeber. Also dass man sagt, man hat ja auch sein Netzwerk und seine Leute die man dann anspricht. Und meine Aufgabe ist das alles</p>

	gestalten und kontrollieren.	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, 143)
2	Ich schaffe einen Ordnungsrahmen für das Jobcoaching, an den sich IFD, Jobcoach und das Unternehmen halten müssen.	„Die Leistungsfälle haben jeweils einen eigenen Vorgang und da gehört eben zwingend dieses Einverständnis [der Beteiligten] dann dazu“ (LT1, 33) „[Der Jobcoach] wird auch nochmal informiert, wie er mit uns abrechnen muss, dass er einen Bericht machen muss nach einer gewissen Zeit, einen Zwischenbericht und so. Also die ganzen Formalien stehen dann in diesem Schreiben drin.“ (LT1, 35) „Letzten Endes wurde eine Basisstundenzahl festgelegt an der man sich erst Mal orientierte.“ (LT2, 73)
3	Um Jobcoaching genehmigen zu können benötige ich eine fachliche Analyse der Situation im Betrieb.	„Und diese Erhebung, muss ich sagen, die haben wir vom Integrationsfachdienst machen lassen. Also er 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, 74) „Ich bin damals hingefahren, habe mir ein umfassendes Bild von der Situation gemacht. Das war damals noch so, da sind wir selber raus gefahren“ (R1_INA, 5) LT1: Und für mich eben die Prüfung [der Ziele] im Grunde genommen: Ist das, aus meiner Praxis heraus, ist das plausibel? Kann ich das nachvollziehen? So. Und entweder würde ich dann sagen: "Ja. Das ist ok." Oder aber "Da brauche ich da und da noch ein bisschen Futter um eben." I.: Verstehen worum es eigentlich gehen soll? LT1: Genau. Also die müssen dann halt dann den Bericht so formulieren, dass Sie sagen: "Hier, Ritter als Fallmanager muss das kapieren." (LT1, Abs. 61-63)
4	Jobcoaching hilft wirklich, es ist kein Trostpflaster, wie z.B. finanzielle Leistungen.	„Die [Jobcoachin hat] im Grunde genommen die Arbeitsleistung dieses Mitarbeiters so hinbekommen, dass er selber seine Unsicherheiten vielleicht verliert. Merkt: "Mensch, das ist auch gut, was ich so mache." Und ja, der Arbeitgeber eben sagt: "Das ist gut was der Betroffene da macht. Das ist ein toller Mitarbeiter oder ein guter Mitarbeiter. Auf jeden Fall ist es so, dass ich dieses Arbeitsverhältnis nicht beenden muss. Sondern im Gegenteil es gefestigt ist und ich das Arbeitsverhältnis fortsetzen kann."“ (LT1, 39) „Das [Jobcoaching] finde ich [ist] schon [ein] sehr wichtiges Instrument, bevor man eben laufende Leistungen zahlt. Erst mal zu schauen: Bekommen wir das nicht wieder in die Spur? Nicht?“ (LT1, 97) „Tatsächlich ist der Fall auch nicht mehr aufgeploppt. Also wenn das jetzt nicht funktioniert hätte, wäre das ja irgendwann dann hier gelandet.“ (LT1, 71)
5	Ich bin unterschiedlich stark inhaltlich in das Jobcoaching eingebunden.	„Ich frage dann halt eher mal das Ergebnis ab und so: "Ja wie ist das denn jetzt? Hat das funktioniert?" So. Nicht? Da wäre die Waage vielleicht nicht zu sehr zu nerven durch "zu dicht dran". Ich würde auch immer sagen, wie gesagt, ich lasse [den Coaches und dem IFD] durchaus ihre Freiheiten, weil das sind dann eben die Experten in dem Moment. Nicht? Ja, und nur irgendwo das auch nicht völlig aus dem Auge zu verlieren da, nicht? Weil das ist ja nicht der einzige Fall den man dann da hat. Das ist ja ein Wust von Fällen und da dann eben zwischendrin mal nachzuschauen: Läuft das noch? Und funktioniert das irgendwie?“ (LT1, 69)

		<p><i>„Dann wird [der Bewilligungsbescheid] verschickt. Dann höre ich da eigentlich erst mal nichts mehr von, lege mir das eine Zeit lang auf Termin und irgendwann gibt es dann eben einen Zwischenbericht der eben über die Arbeitsgruppe dann aber wieder bei mir auf den Tisch kommt. Und dann kann man schon mal schauen: Bringt etwas, bringt nichts.“ (LT1, 17)</i></p> <p><i>„Und ich als Rehaberater bin immer zwischenzeitlich zu Rücksprachen dann mal wieder an [die Arbeitsstelle] 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 anwesend? Zu Beginn sicherlich wesentlich intensiver als zum Schluss.“ (LT2, 17)</i></p>
6	<p>Leistungsträger haben das Jobcoaching unterschiedlich in ihren Verwaltungsabläufen institutionalisiert.</p>	<p><i>„Ich könnte jetzt ja nicht in jedem Fall, zu jeder Besprechung dann wirklich raus fahren. Dazu ist dann hier der Personalschlüssel auch einfach zu gering. Aber man versucht natürlich immer Kontakt zu halten, wenn der IFD da ist. Je nach Konstellation muss der ja beispielsweise einen Bericht machen, bei den laufenden Leistungen. Aber wir haben natürlich auch Abstimmungstreffen und so weiter. Weil wir natürlich schon schauen wollen: Ja. Tragen die auch die Linie des Integrationsamtes, auch in die Betriebe.“ (LT1, 93)</i></p>

Instrumentalisierungsthese

These 1	Jobcoaching läuft Gefahr instrumentalisiert zu werden.
Erläuterung	Beteiligte können versuchen Jobcoaching oder den Jobcoach für ihre Interessen auszunutzen.
Perspektiven aus den Daten	<ul style="list-style-type: none">• Der Arbeitgeber nutzt Jobcoaching mit dem Ziel seine Kündigungsabsicht zu bestätigen (die Arbeitnehmerin kann ihre, und jede andere mögliche Aufgabe wirklich nicht mehr erledigen).• Der IFD und der Leistungsträger nutzen das Jobcoaching, um Interna des Betriebs in Erfahrung zu bringen (Jobcoach als Spion).• Der IFD und der Leistungsträger nutzen das Jobcoaching, um die tatsächliche Arbeitsleistung eines betroffenen Arbeitnehmers in Erfahrung zu bringen.
Fragen	<ol style="list-style-type: none">1. Trifft die These zu oder nicht? Bitte begründen Sie.2. Gibt es weitere Erscheinungsformen für Instrumentalisierung des Jobcoachings?3. Wie könnte einer Instrumentalisierung des Jobcoachings und der Jobcoaches entgegengewirkt werden?

Unterstützungsbedarfsthese

These 2	Der Unterstützungsbedarf eines Menschen mit Schwerbehinderung ist ein personenbezogenes Merkmal.
Antithese	Der Unterstützungsbedarf eines Menschen mit Schwerbehinderung ist vom betrieblichen Kontext abhängig.
Erläuterung	Der Unterstützungsbedarf eines Menschen mit Schwerbehinderung ist der Ausgangspunkt des Jobcoachings. Die Finanzierung des Coachings wird ausschließlich am Unterstützungsbedarf als personenbezogenes Merkmal fest gemacht und als individuelles Problem gesehen. Es kann aber auch als sozial und kulturell konstruiertes Problem und somit als ein systemischer Bedarf gesehen werden.
Perspektiven aus den Daten	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter/innen der Integrationsämter betonen, dass ein eindeutiger Zusammenhang zwischen der Schwerbehinderung und dem Unterstützungsbedarf vorliegen muss. • Jobcoaches erkennen, dass der Unterstützungsbedarf der Arbeitnehmer/innen mit Behinderung durch den Betrieb beeinflusst wird und richten ihre Intervention entsprechend aus.
Fragen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Welche These trifft zu? Bitte begründen Sie. 2. Gibt es weitere Thesen für den Zusammenhang zwischen Unterstützungsbedarf und Person/Betrieb?

Koordinationsthese

These 3	Im Jobcoaching sehen sich alle Beteiligte als Koordinator/inn/en der Maßnahme.
Erläuterung	Alle Beteiligte erleben sich als (Haupt-) Koordinator/innen des Jobcoachings, auch wenn sie unterschiedliche Aufgaben übernehmen.
Perspektiven aus den Daten	<ul style="list-style-type: none"> • Die Möglichkeit der Auswahl des/r Jobcoach/s/in wünschen sich ALLE Beteiligten. Unklar bleibt, wie es real abläuft. • Die IFD's koordinieren die unterschiedlichen Beteiligten des Helfernetzwerks, sie organisieren das Jobcoaching und deren Finanzierung und sichern die Nachbetreuung. • Leistungsträger 1 koordiniert Jobcoaching indem er die Rahmenbedingungen mit dem Leistungserbringer abklärt. • Die Jobcoaches koordinieren die Maßnahme im professionellen Netzwerk sowie situativ mit betrieblich Beteiligten und mit den Jobcoachingnehmer/inne/n (Terminvereinbarung, Rücksprache). • Arbeitgeber 2 koordiniert Jobcoaching innerbetrieblich, in dem er weitere Angestellte auf das Jobcoaching vorbereitet sowie Arbeits- und Trainingsinhalte auswählt und den Jobcoach führt. • Arbeitnehmer 3 initiiert das Jobcoaching, organisiert die Finanzierung, überzeugt den Betrieb und stimmt der Auswahl des Jobcoachs zu. • Die SBV koordiniert das Jobcoaching innerbetrieblich, hält an Absprachen fest und sorgt für deren innerbetriebliche Umsetzung.
Fragen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trifft die These zu oder nicht? Bitte begründen Sie. 2. Gibt es weitere Aspekte der Koordination, die ein/e Beteiligte/ r übernimmt? 3. Viele Köche können ja auch den Brei verderben. Sollte es nur einen Koordinator geben oder sollte die Koordination getrennt bleiben? Was braucht es, damit es funktioniert?

Danke für Ihr Interesse.

HAWK
Fakultät Soziale Arbeit und Gesundheit
Forschungsprojekt JADE
Goschentor 1
31134 Hildesheim
Germany

www.hawk.de/jade

jade@hawk-hhg.de

blogs.hawk-hhg.de/jade