



## Diesseits und Jenseits der Planbarkeit im Jobcoaching<sup>AP</sup>.

**07.11.2019**

Unter Jobcoaching<sup>AP</sup> versteht man ein Angebot zur Förderung der Teilhabe am Arbeitsleben einer Person mit besonderem Unterstützungsbedarf in einem Betrieb oder einer Dienststelle des allgemeinen Arbeitsmarktes. Es wird über mehrere Monate von externen Jobcoaches durchgeführt, die sich in den Arbeitsalltag der Person mit besonderem Unterstützungsbedarf einbinden. Dabei werden den Arbeitnehmer\*innen mit Beeinträchtigung arbeitsplatzrelevante Kompetenzen vermittelt. Führungskräfte und Kolleg\*innen werden in den Prozess einbezogen, um zu Lösungen im Sinne der betrieblichen Teilhabe beizutragen.

Zur Kennzeichnung dieser besonderen Vorgehensweise am Arbeitsplatz wurde in Zusammenarbeit mit der Bundesarbeitsgemeinschaft Unterstützte Beschäftigung (BAG UB) die Bezeichnung Jobcoaching<sup>AP</sup> gewählt.

Als besonderes Merkmal der Arbeit von Jobcoaches gilt hier ihr Bestreben, sich selbst in die Arbeitswelt der Arbeitnehmer\*innen zu integrieren. Sie leiten die Arbeitnehmer\*innen mit Behinderung an ihrem Arbeitsplatz an, arbeiten dabei auch selbst mit und verbringen die Pausen gemeinsam mit den Kolleg\*inn\*en. So entwickeln sie vertrauensvolle Arbeitskontakte auch zu Personen des betrieblichen Umfeldes, die ebenfalls darin unterstützt werden, betriebliche Teilhabe zu ermöglichen.

Das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales finanzierte Forschungsprojekt „Jobcoaching zur Arbeitsplatzsicherung definieren und evaluieren“ (JADE) hat sich zur Aufgabe gemacht, die Wirkungsweise und Einflussfaktoren von Jobcoaching am Arbeitsplatz differenziert und nachvollziehbar zu beschreiben sowie Empfehlungen für die Durchführungspraxis zu geben. Zur Verbreitung und Durchführung von Jobcoaching wurde im Rahmen des Forschungsprojektes eine bundesweite Befragung der Integrationsämter, Integrationsfachdiensten und von Jobcoaches durchgeführt. Es wurden zudem 63 Interviews geführt und qualitativ ausgewertet, die Einblick in die Perspektiven von verschiedenen, typischerweise an einem Jobcoachingprozess beteiligten Gruppen geben: Arbeitnehmer\*innen mit Behinderung, Arbeitgeber\*innen, Schwerbehindertenvertretungen, Jobcoaches, Integrationsdachdienste und Leistungsträger.

Jobcoaching hat den Anspruch eines geplanten und zielorientierten Vorgehens. Die BAG UB hat kürzlich Qualitätsstandards zu Jobcoaching<sup>AP</sup> definiert. Darin heißt es: *In der Analyse- und Planungsphase analysieren Jobcoaches die individuellen und betrieblichen Bedarfe und Ressourcen in einem interaktiven Prozess mit den betrieblich Beteiligten. Sie klären ab, ob in dem Betrieb in der gegebenen Situation ein Jobcoaching<sup>AP</sup> durchgeführt werden kann. Sie planen den erforderlichen Rahmen für die Maßnahme (Ziele, voraussichtliche Dauer, Zeitumfang in Stunden, Vorgehen), vereinbaren diesen mit den betrieblich Beteiligten und halten ihn in einer schriftlichen Maßnahmeplanung fest.<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> Siehe: <https://www.bag-ub.de/qualitaetsnetzwerk-jobcoaching>

In den vom Forschungsprojekt JADE untersuchten Fällen hat sich dies bestätigt: Trotz aller Unterschiedlichkeit in den zeitlichen und örtlichen Rahmenbedingungen fanden immer Phasen der Abklärung und Vorbereitung statt, bevor Jobcoaches ihre Tätigkeit am Arbeitsplatz des Menschen mit Behinderung begonnen haben. In dieser Initiierungsphase wurde die Durchführbarkeit der Maßnahme geprüft, die voraussichtliche Dauer und ein Stundenrahmen festgelegt, Ziele und ihre regelmäßige Überprüfung in Zwischengesprächen vereinbart. Diese Strukturelemente sind Teil des Bewilligungsbescheides des Leistungsträgers und damit auch formal für alle Beteiligten festgelegt. Zeigten sich im Fallverlauf notwendige Anpassungen des Stundenrahmens, wurden Änderungen durch einen weiteren Bescheid des Leistungsträgers verbindlich gemacht.

Die Prüfung der Durchführbarkeit, die Festlegung und Überprüfung von Zielen sowie die Kontrolle der Maßnahme durch den Leistungsträger lassen sich als strukturierte und gesteuerte Prozesse beschreiben. Gleichzeitig wiesen die untersuchten Fälle neben diesen eng geführten Anteilen allerdings auch ungeplante, nicht vorhersehbare Momente auf, die den Fall in eine neue Richtung gelenkt und letztlich neue Lösungswege aufgezeigt haben. Diese Momente wurden nicht gezielt herbeigeführt, was vermutlich auch nicht möglich ist. Ihr Auftreten erscheint jedoch auch nicht rein zufällig. In den Interviews zeigen sich Jobcoaches als hochgradig sensibilisiert für Möglichkeiten, die sich in alltäglichen Situationen verbergen. Sie lassen sich auch ablenken und sind für neue Wege offen, wenn sie spüren, dass sich aus einer Situation heraus neue Teilhabechancen ergeben können. Durch Reflexion der Ereignisse und ihres Vorgehens gelingt es ihnen, Lösungen auf Wegen herbeizuführen, die anfänglich nicht absehbar sind. Dabei ist ihre Nähe zum Arbeitsalltag ihrer Klienten sowie der Personen der Arbeitsumgebung ein unverzichtbares Element. Ihr Vorgehen wurde in den untersuchten Fällen von ihren direkten Teams (Integrationsfachdienst und Leistungsträger) unterstützt und auch von den betrieblich Beteiligten mitgetragen. Deutlich wurde, dass die Einleitung neuer Entwicklungen nicht ohne Interesse und Engagement der Personen des betrieblichen Umfeldes möglich ist. Diese scheinen durch die Impulse der Jobcoaches für neue Lösungen sensibilisiert zu sein. Letztlich zeigt sich, dass anfangs vereinbarte Ziele an Bedeutung verlieren können, wenn sich andere Lösungen der Zusammenarbeit gefunden haben.

Inhalte der dokumentierten Planung des Jobcoaching<sup>AP</sup> sind typischerweise Qualifizierungsziele, die von dem/r Arbeitnehmer/in zu erlernende Arbeitsinhalte beschreiben und Veränderungen im Jobcoaching überprüfbar machen sollen. Dieser Teil des Jobcoachings wird typischerweise als Arbeitstraining bezeichnet. Für Unternehmen sowie für Leistungsträger ist diese personenbezogene Fokussierung der Ziele anschlussfähig und ist in den meisten untersuchten Fällen ein wichtiger Bestandteil der mit dem Betrieb getroffenen Vereinbarung und des Prozesses.

Als eine zentrale Komponente des Jobcoachingprozesses<sup>AP</sup> konnte in den Fällen jedoch auch nicht intendiertes, beiläufiges Lernen festgestellt werden. Dies war vor allem bei den Personen des betrieblichen Umfeldes, also bei Kollegen oder Führungskräften zu beobachten. Die Wechselwirkungen der Lernprozesse der Beteiligten im Jobcoaching können als Bedingungen für nicht geplante aber zielführende Lösungen für die betriebliche Zusammenarbeit gesehen werden.

Sowohl geplantes und intendiertes als auch beiläufiges Lernen, welches im Erkennen und Nutzen von Alltagssituationen entsteht, können somit als gleichwertige Elemente für das Gelingen in Jobcoachingprozessen<sup>AP</sup> betrachtet werden. Es scheint so zu sein, als ob ein geplantes und vorstrukturiertes Vorgehen gleichzeitig Spielräume eröffnet für beiläufiges Lernen in unerwarteten Situationen, die den Keim für neue Möglichkeiten der Problemlösung in sich tragen.

Am 26. und 27. Februar 2020 findet in Münster ein Jobcoaching-Kongress statt, der vom Landschaftsverband Westfalen-Lippe, der Handwerkskammer Münster und dem Forschungsprojekt JADE der HAWK Hildesheim, Holzminden, Göttingen veranstaltet wird. Auf diesem Kongress wird ein fundierter Überblick zum Stand von Forschung, Entwicklung und Umsetzung des Jobcoachings gegeben. Dieser Kongress ist gleichzeitig die Abschlussveranstaltung des Forschungsprojektes JADE.

Zum Kongress anmelden können Sie sich unter <https://www.53grad-nord.com/veranstaltungsprogramm.html>. Nähere Informationen zum Forschungsprojekt finden Sie unter <http://blogs.hawk-hhg.de/jade/>.