

HAWK

Fakultät

Soziale Arbeit und Gesundheit

Hildesheim

18

Soziale Arbeit und Gesundheit im Gespräch

EMPFEHLUNGEN ZU JOB COACHING^{AP}

► Jobcoaching verstehen

► Jobcoaching durchführen

► Jobcoaching weiterentwickeln

Ulrike Marotzki | Reinhard Hötten | Lisa Weber | Dorothea Tschaggeny

EMPFEHLUNGEN ZU JOB COACHING^{AP}

Ulrike Marotzki | Reinhard Hötten | Lisa Weber | Dorothea Tschaggeny

HAWK

Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst Hildesheim/Holzminde/Göttingen

Fakultät Soziale Arbeit und Gesundheit

Hohnsen 1 | 31134 Hildesheim

Forschungsprojekt JADE | E-Mail: jade@hawk.de | jade.hawk.de

Hildesheim, Februar 2020

1. Einleitung	5
1.1 Das Forschungsprojekt JADE	5
1.2 Begriffe	7
1.3 Adressat/innen der Empfehlungen	9
1.4 Das Lesen der Empfehlungen	10
2. Jobcoaching^{AP} verstehen	11
2.1 Zwei zentrale Merkmale im Jobcoaching ^{AP}	11
2.2 Definition	13
2.3 Die Jobcoachingnehmenden	14
2.4 Jobcoaching ^{AP} und betriebliche Teilhabe	14
2.4.1 Prozesse der Teilhabe als Ausgangspunkt im Jobcoaching ^{AP}	15
2.4.2 Das Konzept der Verlaufskurve	21
2.5 Strukturelle Bedingungen – die Jobcoachingpyramide	22
3. Eine Jobcoaching^{AP}-Maßnahme vorbereiten – Initiierungsphase	25
3.1 Die Vorgeschichte	25
3.2 Die Idee für ein Jobcoaching ^{AP} entwickeln	26
3.3 Jobcoaching ^{AP} im Betrieb vorstellen	27
3.4 Die Eignung von Jobcoaching ^{AP} für den Einzelfall prüfen	28
3.5 Jobcoaches auswählen und eine doppelte Passung anstreben	31
3.6 Jobcoaching ^{AP} planen	33
4. Den Prozess durchführen – Gestaltungsphase	35
4.1 Im Betrieb ankommen	35
4.2 Veränderungen anregen und begleiten	36
4.3 Einen Abschluss finden	41
4.4 Ein Fallbeispiel systemisch betrachtet	43
5. Das Team der Jobcoachinganbietenden	48
5.1 Aufgabenverteilung	48
5.2 Zusammenarbeit im Team der Jobcoachinganbietenden	50
5.3 Fallsteuerung	54
6. Jobcoaching^{AP} weiterentwickeln – ein Ausblick	57
6.1 Ausgangssituation	57
6.2 Ein Jobcoaching ^{AP} -Angebot aufbauen	57
6.3 Wie geht es weiter?	59
Literatur	60
Abbildungsverzeichnis	61
Tabellenverzeichnis	61
Abkürzungen	61
Das JADE-Team	62

1. EINLEITUNG

1.1 DAS FORSCHUNGSPROJEKT JADE

JADE bedeutet, **J**obcoaching zur **A**rbeitsplatzsicherung **D**efinieren und **E**valuieren. Das Forschungsprojekt wurde im September 2016 durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) bewilligt und über den Ausgleichsfond finanziert. Das Forschungsprojekt lief vom 1. Oktober 2016 bis 29. Februar 2020.

Im Zentrum des Forschungsprojektes steht die Maßnahme Jobcoaching, die von Integrationsämtern – seit neuestem auch Inklusionsämter genannt – über verschiedene Paragraphen des Sozialgesetzbuches IX bewilligt und finanziert wird, um Arbeitsplätze von Menschen mit anerkannter Schwerbehinderung zu sichern. Träger von Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben, die Jobcoaching in Einzelfällen ebenfalls nutzen, wurden in die Untersuchung einbezogen.

Der Begriff Jobcoaching ist nicht geschützt. Jede/r¹ kann Jobcoaching anbieten und damit eine Maßnahme nach eigenen Vorstellungen verbinden. Das Spektrum der Anwendungsbereiche reicht von der Arbeitsplatzanbahnung und Arbeitsplatzvermittlung über die Berufsvorbereitung und Berufsorientierung bis hin zur Qualifizierung am Arbeitsplatz und eben der Arbeitsplatzsicherung. Ebenfalls breit ist das Spektrum möglicher Maßnahme- und Leistungsträger sowie der rechtlichen Grundlagen zur Finanzierung. Träger neben den Integrationsämtern sind in erster Linie die Bundesagentur für Arbeit und Rentenversicherungsträger. Noch bunter wird das Bild, wenn man zur Kenntnis nimmt, dass das Instrument Jobcoaching unterschiedlichen regionalen und Bundesland spezifischen Traditionen und Handhabungen bei den Trägern unterliegt.

Genau diese Vielfalt ist Ausgangspunkt und Motivation für das Forschungsprojekt JADE und für die vorliegenden Empfehlungen. Es gilt, aus den skizzierten vielfältigen Erscheinungsformen des Angebotes, Jobcoaching als ein spezifisches Instrument heraus zu arbeiten und zu profilieren, welches insbesondere in der Praxis der Integrationsämter und auf der Basis des SGB IX zur Sicherung eines häufig gefährdeten Arbeitsverhältnisses eines Menschen mit einer Schwerbehinderung gezielt in Betrieben eingesetzt wird.

¹ Wir haben uns um eine gendergerechte Schreibweise bemüht. Um den Lesefluss nicht unnötig zu erschweren greifen wir auch auf geschlechtsneutrale Begrifflichkeiten zurück oder nutzen den / um den verschiedenen Geschlechtern gerecht zu werden.

Um verständlich zu machen, auf welcher Basis diese Empfehlungen aufbauen, soll das Forschungsprojekt JADE mit seinen drei Zielsetzungen und zugehörigen Arbeitspaketen hier kurz skizziert werden². Diese waren:

- (1) Eine Bestandsaufnahme zur gegenwärtigen Praxis von Jobcoaching zur Arbeitsplatzsicherung in den Bundesländern.

Hierzu erfolgte eine bundesweite Erhebung zur Umsetzungspraxis von Jobcoaching in den 16 Bundesländern. Per Online-Fragebogen wurden 91 Integrationsfachdiensten, 57 Jobcoaches und 15 Integrationsämter erreicht. Mit 12 der erreichten Integrationsämter wurden zusätzlich Telefoninterviews durchgeführt, um ein vertieftes Verständnis zur Umsetzungspraxis in den Bundesländern zu erlangen.

- (2) Ein konzeptionelles Verständnis von Jobcoaching durch eine differenzierte Beschreibung der Maßnahme, in Bezug auf ihre Abläufe, Interaktionen, Einflussfaktoren, Wirkungen und Ergebnisse aus den Perspektiven der Beteiligten.

Hierzu wurden gruppenspezifische Sichtweisen von Personen untersucht und verglichen, die in einen Jobcoachingprozess typischerweise involviert sind: Arbeitnehmende mit Schwerbehinderung, Arbeitgebende bzw. Vorgesetzte, Kolleg/innen, Schwerbehindertenvertretungen, Jobcoaches, Vertreter/innen der Leistungsträger und Vertreter/innen aus Integrationsfachdiensten. Zur Anwendung kamen Leitfadengestützte Interviews, die inhaltsanalytisch ausgewertet wurden sowie retrospektive und prospektive Fallanalysen zu Jobcoachingprozessen.

Insgesamt wurden in diesem Arbeitspaket 63 Interviews sowie zusätzlich aufgezeichnete Gespräche mit weiteren Expert/innen, Protokol-

le des Projektbeirates sowie eine Förderakte ausgewertet.

- (3) Die Ableitung von Empfehlungen für die Gruppe der Personen und Institutionen, die die Dienstleistung Jobcoaching professionell anbieten, durchführen, finanzieren und koordinieren.

Diese Empfehlungen liegen mit dieser Publikation vor.

Drei Merkmale des Forschungsprojektes sollen hier noch benannt werden:

Das *Forschungsteam* bestand aus drei und übergangsweise aus vier Personen: Ulrike Marotzki, Reinhard Hötten, Lisa Weber, Dorothea Tschagggeny. Die Personen brachten sehr unterschiedliche fachliche und wissenschaftliche Perspektiven und Lebens(alter)erfahrungen ein. Es wurde eine sehr intensive Diskussionskultur gepflegt und Entscheidungen im Forschungsprozess gemeinsam erstritten. Konsequenz dieser intensiven Zusammenarbeit ist, dass in diesen Empfehlungen nicht nur in der anonymen dritten Person, bspw. vom Forschungsteam geredet wird, sondern an manchen Stellen auch die erste Person Plural, d.h. das *wir* genutzt wird. Hiermit möchten wir etwas von der Lebendigkeit unseres Arbeitsstils transportieren.

Ein zentrales Element des Forschungsprojektes war der *JADE-Beirat*. Die Zusammensetzung des Beirates spiegelte die an einem Jobcoachingprozess typischerweise Beteiligten wider und war mit jeweils einer Person aus der Gruppe der Arbeitnehmenden mit Schwerbehinderung, Arbeitgebenden bzw. Vorgesetzten, Schwerbehindertenvertretungen, Jobcoaches, Vertreter/innen des Leistungsträgers und Vertreter/innen aus Integrationsfachdiensten besetzt (6 Personen). Die Aufgaben des Beirates bestanden dar-

2 Ausführliche Beschreibungen des Projektes sowie Ergebnisse zu den Arbeitspaketen finden sich unter: jade.hawk.de
Weitere Publikationen zu den Ergebnissen sind geplant.

in, den Forschungsprozess, die Arbeit des Teams der Forschende und die Ergebnisse aus den Arbeitspaketen aus ihrer jeweiligen Perspektive zu reflektieren, Anregungen für die nächsten Schritte zu liefern und die Öffentlichkeitswirksamkeit des Forschungsprojektes zu fördern. Im Projektzeitraum fanden fünf Beiratstreffen statt. Die Treffen waren so organisiert, dass der Beirat jeweils Teilergebnisse diskutieren und entscheidende Impulse zum Fortgang des Projektes leisten konnte. Die Idee, mit dem Beirat einen reflektierenden Mikrokosmos der am Jobcoaching beteiligten Perspektiven in das Projekt zu holen, ging auf.

Es gab wichtige *Kooperationspartner/innen*. Für die Akquise von Forschungsteilnehmenden aus den verschiedenen Gruppen fanden wir große Unterstützung durch die Bundesarbeitsgemein-

schaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellten (BIH). Sehr eng wurde auch mit dem neu entstandenen Forum Qualitätsnetzwerk Jobcoaching^{AP} der Bundesarbeitsgemeinschaft Unterstützte Beschäftigung (BAG UB) zusammengearbeitet. In dieser Kooperation entstand eine gemeinsame Jobcoaching-Definition³. Die Projektgruppe Jobcoaching im Deutschen Verband der Ergotherapeuten e.V. bot während des gesamten Forschungsprozesses immer wieder Möglichkeiten zur gemeinsamen Reflexion der Forschungsprojektarbeit mit in der Praxis des Jobcoachings stehenden Kolleginnen und Kollegen.

An dieser Stelle sei allen Mitwirkenden und Kooperierenden für ihre engagierten und fundierten Beiträge zum Gelingen des Forschungsprojektes JADE ganz herzlich gedankt!

1.2 BEGRIFFE

Einige Begriffe sollen eingangs kurz geklärt, auf Internetquellen und weiterführende Literatur verwiesen und damit auch vermittelt werden, mit welchem Grundverständnis das JADE-Forschungsprojekt gearbeitet hat.

Teilhabe

Ausgangspunkt des mittlerweile gesellschaftlich breit diskutierten Verständnisses von Teilhabe ist das Einbezogensein in Lebenssituationen⁴. Für unser Forschungsprojekt zum Jobcoaching gerät hiermit die Zusammenarbeit in betrieblichen Arbeitssituationen in den Blick. Insbesondere geht es um das Miteinander von Arbeitnehmenden

mit Beeinträchtigungen/Schwerbehinderung und ihren Kolleg/innen, Vorgesetzten und Arbeitgebenden im jeweiligen Arbeitskontext. Wir verstehen betriebliche Teilhabe als eine gemeinschaftliche Leistung der am Arbeitsprozess Beteiligten. Teilhabe ist zudem kein Zustand, sondern ein fortwährender Prozess. Sie ist ein Balanceakt und wird in Arbeitssituationen stets von allen Beteiligten ausgehandelt, bestätigt und verändert. Deshalb bedarf die Erforschung von Teilhabe aus unserer Sicht eines mehrperspektivischen Ansatzes, der die Sichtweisen von möglichst vielen an der Arbeitssituation Beteiligten erfasst.

³ Siehe hierzu „2.2 Definition“ auf Seite 13

⁴ Die Literatur ist hierzu sehr umfangreich, so dass hier nur auf drei ausgewählte Quellen verwiesen werden soll, in denen eine Auseinandersetzung aus verschiedenen Perspektiven stattfindet (Felder 2012; Miller 2012; Misselhorn & Behrendt 2017).

Beeinträchtigung – Behinderung

Zum Verständnis der Begriffe *Beeinträchtigung und Behinderung* haben wir entschieden, uns an die Begriffsbestimmungen anzulehnen, wie sie im ersten Teilhabebericht der Bundesregierung über die Lebenslagen von Menschen mit Beeinträchtigungen (BMAS 2013)⁵ vorgenommen werden. Grundlagen zur Bestimmung sind hier die UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) der Vereinten Nationen (UN 2008)⁶ sowie die International Classification of Functioning, Disability and Health (ICF) (WHO 2001)⁷.

Beeinträchtigung verstehen wir wie der Teilhabebericht als „Teil menschlicher Vielfalt“ (BMAS 2013, 7). In Anlehnung an die ICF werden Beeinträchtigungen im Teilhabebericht als „Besonderheiten von Körperfunktionen und Körperstrukturen (...) z.B. beim Sehen, Hören oder Gehen“ (BMAS 2013, 7) bezeichnet. Auch dieses Verständnis teilen wir.

Behinderung entsteht demgegenüber, wenn Menschen mit einer Beeinträchtigung in Situationen geraten, in denen es zu negativen Wechselwirkungen mit Umweltbedingungen kommt, die sie in ihren Aktivitäten und an der sozialen

Teilhabe an dieser Situation einschränken. Behinderung, so der Teilhabebericht, entsteht aus Benachteiligung (BMAS 2013, 7). Wichtig ist uns festzuhalten, dass die Beeinträchtigung eines Menschen somit niemals als Ursache eines Problems in der Arbeitssituation zu verstehen ist. Das Problem ist vielmehr Ausdruck vielfältiger Bedingungen im Arbeitskontext. Behinderung verstehen wir also als sozialen Prozess, der Teilhabe erschwert.

Schwerbehinderung

Im Kontext des Forschungsprojektes wird Schwerbehinderung als Rechtsbegriff verstanden. Menschen mit Schwerbehinderung haben ein bestimmtes Prozedere der Anerkennung durchlaufen, das auf der gesetzlichen Basis des im Sozialgesetzbuch IX geregelten Schwerbehindertenrechtes beruht. Mit einer anerkannten Schwerbehinderung verbindet sich ein Rechtsanspruch, bspw. ein besonderer Kündigungsschutz. Mit dem Rechtsbegriff der Schwerbehinderung gehen spezifische Zuständigkeitsregelungen und rechtliche Handhabungen einher. Ausführend sind hier die Integrationsämter zuständig⁸.

5 Dieser erste Teilhabebericht von 2013 ist verfügbar unter: <https://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/a125-13-teilhabebericht.html> Der zweite Teilhabebericht der Bundesregierung von 2016 findet sich unter: <https://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/a125-16-teilhabebericht.html>

6 Die amtliche gemeinsame Übersetzung von Deutschland, Österreich, Schweiz und Lichtenstein ist verfügbar unter: https://www.behindertenbeauftragte.de/SharedDocs/Publikationen/UN_Konvention_deutsch.pdf?__blob=publicationFile&v=2

7 Die deutsche Version der ICF von 2005 ist verfügbar unter: <https://www.dimdi.de/dynamic/.downloads/klassifikationen/icf/icfbp2005.zip>

8 Wir gehen davon aus, dass die Zielgruppe der Empfehlungen die gesetzlichen Grundlagen kennt. Ein Hinweis erfolgt hier lediglich auf die besonders informativen Internetseiten der Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen (BIH): <https://www.integrationsaemter.de/infothek/61c10/index.html>

1.3 ADRESSAT/INNEN DER EMPFEHLUNGEN

Diese Empfehlungen richten sich in erster Linie an die Gruppe der Personen und Institutionen, die die Dienstleistung Jobcoaching professionell anbieten, durchführen, finanzieren und koordinieren. Wir haben uns für diese Gruppe als Adressat/innen entschieden, weil sie die zentralen Vermittler/innen dieser Maßnahme und auch diejenigen sind, die in Zukunft an der Weiterentwicklung von Jobcoaching arbeiten werden.

In den von uns untersuchten Jobcoachingfällen setzte sich diese Gruppe überwiegend aus Jobcoach/in, Integrationsfachdienst und einer Person des zuständigen Leistungsträgers zusammen. Wir nennen die Gruppe zusammenfassend *Jobcoachinganbietende* und verstehen sie in Bezug auf konkrete Jobcoachingfälle auch gleichzeitig als ein Team, welches Institutionsgrenzen überschreitet⁹. Gemeinsam gewährleisten sie die Planung und Durchführung von Jobcoaching und setzen diese in geregelten Rahmenbedingungen (Stundenanzahl, Dauer der Maßnahme, Finanzrahmen) um. Gemeinsam erbringen Jobcoachinganbietende eine hochgradig koordinierte und kooperative Leistung. Die von diesen Teams im und für das Jobcoaching übernommenen Aufgaben sind in ihrer Gesamtheit überregional vergleichbar, auch wenn die Aufgabenteilung, abhängig von regionalen und institutionellen Strukturen, stark variiert. Wer was übernimmt, wird sinnvollerweise innerhalb der regionalen Rahmenbedingungen und innerhalb der konkreten Gruppe der Jobcoachinganbietenden ausgehandelt und gestaltet. Die Intention dieser Empfehlung ist es, das Team der Jobcoachinganbietenden darin zu unterstützen, Jobcoaching als gemeinsame Leistung zu erbringen.

Wie sich in Interviews mit Jobcoachinganbietenden zeigt, wird in den Beschreibungen von Problemlagen und Lösungswegen Behinderung

durchaus als Wechselwirkung zwischen Menschen mit Beeinträchtigungen einerseits und einstellungs- und umweltbedingten Barrieren andererseits beschrieben. Es zeigt sich hier eine weitgehende Übereinstimmung mit der UN-Behindertenrechtskonvention.

Das Team der Jobcoachinganbietenden wurde in einigen von uns untersuchten Fällen durch weitere Personen bzw. Funktionen ergänzt. Hier sind besonders die *Schwerbehindertenvertretungen* zu nennen. Sie sind primär im Betrieb verankert und können mit großem Gewinn für das Jobcoaching eng mit der Gruppe der Jobcoachinganbietenden zusammenarbeiten. Sie klären hierfür innerbetriebliche Rahmenbedingungen und begleiten die Kolleg/innen mit Schwerbehinderung vor und nach der Jobcoaching-Maßnahme. Weiter finden sich anlassbezogene professionelle Unterstützer/innen aus dem psychosozialen Netzwerk (betreutes Wohnen, gesetzliche Betreuung etc.). Auch diese leisten je nach Sachlage einen wichtigen Beitrag zur Fallentwicklung. Sie werden von uns jedoch nicht zum engeren Team der Jobcoachinganbietenden gerechnet.

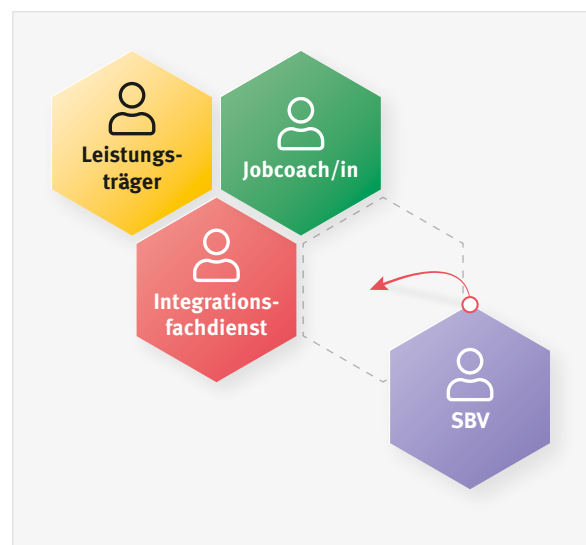


Abbildung 1: Die Gruppe der Jobcoachinganbietenden

9 Siehe hierzu „5. Das Team der Jobcoachinganbietenden“ auf Seite 48

1.4 DAS LESEN DER EMPFEHLUNGEN

Was sollen die Empfehlungen nun leisten? Wichtig ist, dass diese Empfehlungen keine Rezepte liefern. Vielmehr werden Hintergründe dargestellt und Zusammenhänge beschrieben. Lesende, insbesondere aus der Gruppe der Jobcoaching anbietenden, sollen dabei unterstützt werden, Jobcoachingmaßnahmen in ihren jeweiligen Rahmenbedingungen zu gestalten und den Anforderungen der betrieblichen Situationen flexibel anzupassen.

Die Empfehlungen werden durch *Zitate* und *Beispiele* aus den Teilstudien lebendig und nachvollziehbar gemacht. Die Zitate wurden anonymisiert und in Interviews benannte Personen mit einem Phantasienamen, einem sogenannten Pseudonym, versehen. Zur besseren Lesbarkeit haben wir die Zitate sprachlich geglättet. Auslassungen wurden mit [...] und längere Pausen der Sprechenden mit (...) kenntlich gemacht.

Auch haben uns beim Schreiben der Empfehlungen *didaktische Überlegungen* geleitet. So soll es nicht notwendig sein, die Kapitel nacheinander zu lesen, auch wenn wir dies empfehlen. Abbildungen sollen das Verständnis unterstützen und Querverweise ermöglichen das Vor- und Zurückspringen zu bestimmten Textpassagen. Die Kapitel werden mit kurzen Angaben zum Inhalt eingeführt. Zu den Kapiteln zur Vorbereitung und Durchführung von Jobcoaching (Kapitel 3 und 4) sowie im Kapitel zum Team der Jobcoaching anbietenden (Kapitel 5) wurden Schlussfolgerungen hervorgehoben und Fragen eingefügt, die das Team der Jobcoaching anbietenden bei der Reflexion ihrer Arbeit unterstützen sollen.

Hier nun ein kurzer Überblick über die Inhalte der Kapitel: In Kapitel zwei, *Jobcoaching verstehen*, werden zunächst die betrieblich Beteiligten am Jobcoaching vorgestellt, die wir als Gruppe der Jobcoachingnehmenden zusammenfassen. Weiter soll ein Grundverständnis der Phasen des Jobcoachingprozesses in ihrem Bezug zur betrieblichen Teilhabe vermittelt sowie strukturelle Bedingungen vorgestellt werden, die im Jobcoaching wirken. *Kapitel drei, eine Jobcoaching-Maßnahme anbieten – Initiierungsphase*, geht auf fünf konkrete Herausforderungen ein, mit denen sich die Gruppe aus Mitarbeiter/innen von Leistungsträgern und Integrationsfachdiensten sowie Jobcoaches konfrontiert sehen, wenn sie Jobcoaching in einem Betrieb initiieren wollen. *Das Kapitel vier, den Prozess durchführen – Gestaltungsphase*, konzentriert sich auf die Arbeit während des Jobcoachings im Betrieb. In dieser Phase steht das Wirken der Jobcoachin / des Jobcoaches im Mittelpunkt und wird entlang des Prozesses, im Betrieb ankommen, Veränderungen anregen und begleiten und einen Abschluss finden, beschrieben. Das Kapitel macht abschließend in einem systemisch betrachteten Fallbeispiel exemplarisch eine Wendung im gegenseitigen Verstehen betrieblich Beteiligter deutlich. *Kapitel fünf, das Team der Jobcoaching anbietenden*, geht der Frage nach, wer von professioneller Seite eigentlich was im Jobcoaching tut und welche Modelle der Zusammenarbeit sich auf der Basis unserer Studien zusammenfassen lassen. Zu den komplexen Steuerungsmechanismen im Jobcoaching haben wir ein Modell entworfen. Der *Ausblick* (Kapitel 6) gibt abschließend Hinweise darauf, wie Jobcoaching verbreitet und als Angebot in neuen und bestehenden Strukturen aufgebaut werden kann.

TIPP FÜR DIE DIGITALE VERSION

Mit den Tasten **Alt** + **↩** springen Sie nach dem Klick auf einen Querverweis zurück an dessen Ursprung.

2. JOBCOACHING^{AP10} VERSTEHEN

Worum es in diesem Kapitel geht: Zentrale Elemente des Jobcoachings, nämlich das *Arbeitstraining* und die *Initiierung betrieblicher Lernprozesse*, werden vorgestellt (2.1). Es wird eine Definition von Jobcoaching am Arbeitsplatz (Jobcoaching^{AP}) gegeben (2.2). Wir stellen unsere Betrachtung der Gruppe der innerbetrieblich Beteiligten als soziales System vor. (2.3). Jobcoaching^{AP} vollzieht sich vor dem Hintergrund der Entwicklung eines Teilhabeprozesses. Es werden zwei Phasen des Jobcoachingprozesses beschrieben, die die Entwicklung der betrieblichen Teilhabe berücksichtigen. Das Verständnis des Teilhabeprozesses und der beiden Phasen im Jobcoaching^{AP} ist von dem theoretischen Konzept der Verlaufskurve inspiriert. (2.4). Abschließend geht es um die verschiedenen, auf einen konkreten Jobcoachingprozess Einfluss nehmenden Bedingungen, die wir in Form einer Pyramide verschiedenen Ebenen zugeordnet haben (2.5).

2.1 ZWEI ZENTRALE MERKMALE IM JOBCOACHING^{AP}

Das Arbeitstraining und die Initiierung von betrieblichen Lernprozessen

Arbeitstraining: Jobcoaching^{AP} hat sich aus der Tradition des *Training on the Job*, also der Qualifizierung eines Menschen mit Behinderung am eigenen Arbeitsplatz, entwickelt (Hötten & Hirsch 2014). Arbeitstraining im engeren Sinne ist damit verbunden, eine Person an ihrem Arbeitsplatz an Aufgaben heranzuführen, sie anzulernen und Arbeitsabläufe einzuüben. Hier einige Zitate¹¹ aus dem betrieblichen Kontext, nämlich aus der Perspektive eines Jobcoaches, zweier Vorgesetzter und zweier Arbeitnehmenden sollen illustrieren, wie Arbeitstraining gesehen wird.

Jobcoach: „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, Z. 46–54)

Arbeitgeberin: „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 Sicher-

10 Zur Herkunft und Bedeutung des hochgestellten AP siehe „2.2 Definition“ auf Seite 13.

11 Die Zitate stammen aus Interviews, die wir mit Jobcoaches, Arbeitgebenden, Arbeitnehmenden mit Schwerbehinderung, Schwerbehindertenvertretungen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus Integrationsfachdiensten und Integrationsämtern zu Perspektiven auf Jobcoaching erarbeitet haben. Siehe Zwischenbericht AP2-1 – Perspektiven im Jobcoaching unter: jade.hawk.de/downloads

heitsschuhe an, Kittel, Haube, keinen Schmuck. Und hat dann da mit angepackt. Weil nur so kann man es ja auch den Leuten vermitteln.“ (AG3, Z. 735–739)

Vorgesetzter: „Ja, dass halt der Lukas [Mitarbeiter mit Schwerbehinderung] einige Dinge einfach lernt. [...] 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, Z. 389–402)

Arbeitnehmerin: „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, Z. 144–146)

Arbeitnehmer: „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, Z. 107–110)

Initiierung betrieblicher Lernprozesse: Es gibt Situationen, in denen sich Betriebe an den Grenzen ihrer Kapazität oder Möglichkeiten befinden, mit der Behinderung oder Beeinträchtigung von Arbeitnehmenden umzugehen. Das Problem, welches bei der Person mit Schwerbehinderung gesehen wird, ist gerade bei langjährigen Arbeitsverhältnissen häufig sozial überformt, der Umgang miteinander entwickelt sich in eine Richtung, die Konflikte mit sich bringt. In diesen Situationen ist externe Unterstützung auch für

Vorgesetzte und/oder Kolleg/innen hilfreich, um informiert zu werden, Unsicherheiten und Vorurteile abzubauen und neue Begegnungsformen zu entwickeln. Dies gelingt, wenn Jobcoaches sich am Arbeitsplatz der Person mit Schwerbehinderung integrieren, mitarbeiten, die bestehenden Probleme aus den Perspektiven aller Beteiligten nachvollziehen und ihr Vorgehen sorgfältig an die betrieblichen Bedingungen anpassen. Auf dieser Basis können Jobcoaches im Arbeitsalltag richtungsweisende Impulse für ein besseres gegenseitiges Verständnis geben und im betrieblichen Kontext Lösungswege für schwierige Situation aufzeigen. Auch hierzu zwei Zitate aus den Perspektiven Jobcoach und Arbeitgeber.

Jobcoachin: „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 im Fernsehen irgendetwas angeguckt hat zu dem Thema. Das war wirklich ein Meilenstein glaube ich.“ (JC1, Z. 49–74)

Arbeitgeber: „Also neue Erkenntnisse [durch das 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 he-

ran? 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 aufgeregt. Und das, was man so selber widerspiegelt, habe ich das Gefühl, das tut ihr dann auch so ein bisschen gut.“ (AG3, Z. 1243–1259)

2.2 DEFINITION

Die folgende Definition wurde gemeinsam mit dem Qualitätsnetzwerk Jobcoaching^{AP12} der Bundesarbeitsgemeinschaft Unterstützte Beschäftigung (BAG UB) in einem Konsensprozess entwickelt. Dieser Definition¹³ wird für die weitere Standardisierung der Maßnahme Jobcoaching^{AP} von der BAG UB und dem JADE-Forschungsprojekt richtungsweisende Bedeutung zuerkannt. Um die Spezifität des definierten Gegenstandes deutlich zu machen, wurde Jobcoaching mit den hochgestellten Buchstaben AP für am *Arbeitsplatz* versehen: Jobcoaching^{AP}. Im Forschungsprojekt haben wir die Definition sprachlich an die Personengruppe mit anerkannter Schwerbehinderung und an den Bereich der Arbeitsplatzsicherung angepasst:

Jobcoaching^{AP}

(1) ist ein definiertes Leistungsangebot zur nachhaltigen Teilhabe am Arbeitsleben einer Person mit anerkannter Schwerbehinderung in einem Betrieb oder einer Dienststelle des allgemeinen Arbeitsmarktes.

- (2) findet im Wesentlichen im Betrieb am Arbeitsplatz der Person mit anerkannter Schwerbehinderung statt.
- (3) wird von betriebsexternen Fachkräften durchgeführt, die sich in den Arbeitsalltag der Person mit anerkannter Schwerbehinderung einbinden.
- (4) hat das Ziel die betrieblich Beteiligten (Person mit anerkannter Schwerbehinderung, Führungskräfte und Kolleg/innen) zu befähigen, eigene Lösungen zu entwickeln.
- (5) initiiert und gestaltet Lern- und Entwicklungsprozesse
 - (a) der Person mit anerkannter Schwerbehinderung zur Erbringung der betrieblichen Anforderungen an ihrem Arbeitsplatz.
 - (b) der Kolleg/innen, Führungskräfte und weiterer betrieblich Beteiligter zur Gestaltung individueller Arbeitsinhalte und der Arbeitssituation.
- (6) ist ein bedarfsabhängiger, zeitlich begrenzter, ziel- und ergebnisorientierter Prozess von in der Regel mehreren Monaten.
- (7) kann innerhalb von oder in Kombination mit anderen Unterstützungsangeboten oder auch einzelstehend durchgeführt werden.

12 Auf den Internetseiten der BAG UB findet sich ergänzend eine ausführliche Beschreibung von Qualitätsstandards zu Jobcoaching^{AP}. <https://www.bag-ub.de/qualitaetsnetzwerk-jobcoaching>

13 Siehe Entwicklung der Definition zu Jobcoaching unter: jade.hawk.de/downloads

2.3 DIE JOB COACHING NEHMENDEN

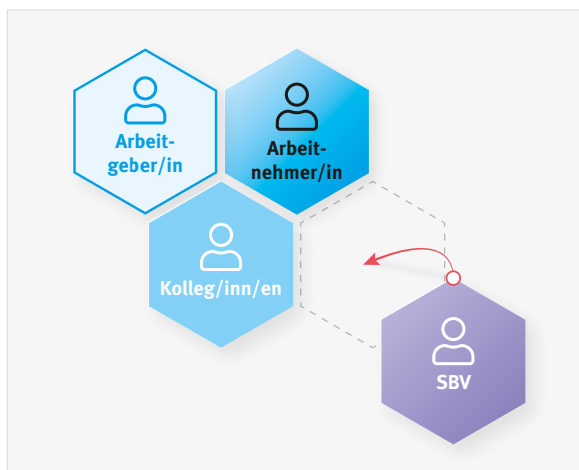


Abbildung 2: Die Gruppe der Jobcoachingnehmenden

In der Einleitung wurde bereits die Gruppe der Jobcoaching anbietenden dargestellt. Hier soll kurz die Gruppe der Adressat/innen des Jobcoachingangebotes beschrieben werden. Wir nennen sie zusammenfassend die *Jobcoachingnehmenden* (siehe Abb. 2). Sie entsprechen dem Personenkreis der Definition in Punkt (5).

Arbeitnehmende mit Beeinträchtigung stehen mit anderen Personen des betrieblichen Umfeldes in voneinander abhängigen Arbeitsbeziehungen. Sie sind gemeinsam mit Kolleg/innen

an aufeinander bezogenen Arbeitsvorgängen beteiligt. Der Betrieb (Arbeitgebende und Vorgesetzte) entscheidet über Arbeitsabläufe und Arbeitsteilung. Gemeinsam bilden diese betrieblich Beteiligten ein soziales System mit eigenen Regeln und Routinen (Team, Arbeitsgruppe, Abteilung einschl. Vorgesetzten). Dieses im Jobcoaching^{AP} involvierte System kann den gesamten (Klein-)Betrieb umfassen oder die Einheit eines größeren Unternehmens sein. Als Jobcoachingnehmende bezeichnen wir daher – entgegen dem üblichen Verständnis – nicht nur die Person mit Behinderung, sondern auch Arbeitgebende und Kolleg/innen. Es ist also möglich, dass alle in das Jobcoaching^{AP} einbezogene Personen hiervon profitieren.

Mit ihrem Blick auf betriebliche Strukturen, Rechte, Spielräume und Barrieren für Mitarbeiter/innen mit einer Schwerbehinderung können *Schwerbehindertenvertretungen* einen wesentlichen Beitrag zum Gelingen eines Jobcoachingprozesses leisten. Sie fungieren als *Verbindungsperson* zwischen der Gruppe der Jobcoaching anbietenden und der Gruppe der Jobcoachingnehmenden.

2.4 JOB COACHING^{AP} UND BETRIEBLICHE TEILHABE

Jobcoaching^{AP} ist ein Problemlösungsprozess, der sich in einem sozialen System eines Betriebes abspielt. Im Jobcoaching^{AP} wird eine herausfordernde oder sich zuspitzende konflikthafte Situation, an der eine Mitarbeiterin / ein Mitarbeiter mit Beeinträchtigung beteiligt ist, im betrieblichen System der Jobcoachingnehmenden

schrittweise einer Lösung zugeführt. Dieses Kapitel legt den Schwerpunkt auf den Prozess der betrieblichen Teilhabe, in den Jobcoaching^{AP} involviert wird. Die innere Logik des professionellen Jobcoachingprozesses wird in Kapitel 3 herausgearbeitet.

2.4.1 PROZESSE DER TEILHABE ALS AUSGANGSPUNKT IM JOBCOACHING^{AP}

Im JADE-Projekt haben wir uns ausführlich mit der Frage befasst, wie betriebliche Situationen aussehen, in denen Jobcoaching^{AP} empfohlen und durchgeführt wird.

Ausgangspunkt ist die Betrachtung der Entwicklungen rund um die Person, die im Mittelpunkt der Antragstellung eines Jobcoachings steht, eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter mit Schwerbehinderung. Für das Jobcoaching^{AP} sollen hier zwei Ausgangsszenarien skizziert werden: Es handelt sich um eine Mitarbeiterin/einen Mitarbeiter mit langjähriger betrieblicher Zugehörigkeit, deren/dessen *bisheriger Arbeitsplatz stabilisiert bzw. gesichert* werden soll, oder es handelt sich um die *Umsetzung an einen neuen Arbeitsplatz*, – möglicherweise in einem anderen Betriebsteil und nach längeren Phasen der Krankheit oder Arbeitsunfähigkeit. Hier ist das Ziel, die Arbeitsfähigkeit der neuen Kollegin/des neuen Kollegen zu unterstützen und die entstehende Zusammenarbeit unter den Kolleginnen und Kollegen zu fördern. In beiden Fällen wird im Jobcoaching eine Stärkung der individu-

ellen Arbeitsfähigkeit und einer zufriedenstellenden Zusammenarbeit angestrebt. Wie unsere Interviewanalysen zeigen, liegt bei langjährigen gemeinsamen Arbeitserfahrungen allerdings oft eine Häufung von Problemstellungen am Arbeitsplatz vor, die deutlich machen, warum es sinnvoll ist, Behinderung als Ergebnis der Interaktionen betrieblich Beteiligter am Arbeitsplatz zu verstehen und nicht als individuelles Merkmal einer Person¹⁴. Im zweiten Fall, der Umsetzung an einen neuen Arbeitsplatz, geht es darum, der Bildung einer Behinderung im System der Jobcoachingnehmenden vorzubeugen.

Wenn es im Betrieb vorgeschlagen und durchgeführt wird, ist Jobcoaching^{AP} also mit Prozessen der Teilhabe am Arbeitsplatz im System der Jobcoachingnehmenden konfrontiert, die berücksichtigt werden müssen. Mit Blick auf diese Prozesse differenzieren wir für das Jobcoaching^{AP} zwei Phasen: die *Initiierungsphase* des Jobcoachings, die ohne die Vorgeschichte der Teilhabe am Arbeitsplatz nicht zu verstehen ist, und die *Gestaltungsphase*, in der systematisch mit Mit-

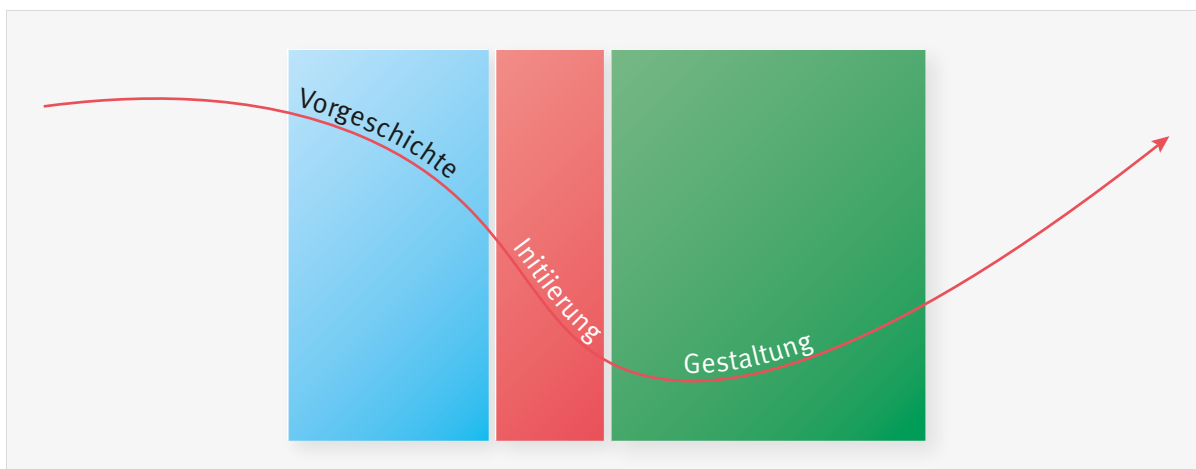


Abbildung 3: Teilhabeprozess und Jobcoachingphasen

14 Zur Klärung des Begriffes Behinderung siehe „1. Einleitung“ auf Seite 5

teilen des Arbeitstrainings und der Initiierung betrieblicher Lernprozesse an tragfähigen in die Zukunft gerichteten Lösungen zur nachhaltigen Sicherung eines Arbeitsverhältnisses in einem System von Jobcoachingnehmenden gearbeitet wird (siehe „Tabelle 1“ auf Seite 20). Bei unterschiedlichen Ausgangsbedingungen für die Teilhabe am Arbeitsplatz soll Jobcoaching^{AP} den Jobcoachingnehmenden individuelle Handlungskompetenz, Handlungskontrolle und ein befriedigendes Miteinander ermöglichen. Im Folgenden werden *die Bedeutung der Vorgeschichte, die Initiierungsphase und die Gestaltungsphase* beschrieben.

Ob Umsetzung oder Stabilisierung eines bestehenden Arbeitsplatzes, wenn Jobcoaching ins Spiel kommt, ist die Vorgeschichte der Teilhabe am Arbeitsleben für die Person mit einer Beeinträchtigung durch unterschiedliche inner- oder außerbetriebliche Ereignisse belastet. Bei einer Wiedereingliederung können sich bspw. die körperlichen, seelischen und/oder geistigen Bedingungen zwischenzeitlich radikal verändert haben, so dass die Wiederaufnahme einer Erwerbstätigkeit mit besonderen Herausforderungen verbunden ist.

Die Kurve in „Abbildung 3“ stellt für die untersuchten Fälle den Teilhabeprozess einer Person mit Behinderung am Arbeitsleben dar. Mit Eintritt in den Betrieb wird die Kurve zu einem gemeinsamen Prozess im betrieblichen System. Jobcoaching kann zu unterschiedlichen Zeitpunkten der Betriebszugehörigkeit der Person mit Behinderung ins Spiel kommen. Die beiden Jobcoachingphasen, Initiierung und Gestaltung, berücksichtigen die Vorgeschichte zur betrieblichen Teilhabe, um zu positiven Entwicklungen im System der Jobcoachingnehmenden beizutragen.

Teilhabe am Arbeitsleben in Vorgeschichten zum Jobcoaching

Langjährig beschäftigte Arbeitnehmende mit Beeinträchtigungen berichten in den Interviews von sich *zuspitzenden Leidensgeschichten* als Vorgeschichte zum Jobcoaching. Die Geschichten haben mit Stigmatisierung, Ausgrenzung, Verunsicherung und Handlungskontrollverlust zu tun. Auch Vorgesetzte und Kolleg/innen haben diese Entwicklungen in ihren Interviews angesprochen. Gerahmt werden diese Verläufe von Bedingungen im näheren oder erweiterten betrieblichen Kontext: Vorgesetztenwechsel, betriebliche Umorganisationen, Digitalisierung der Arbeitsplätze. Insbesondere bei einer Wiedereingliederung kann das Erleben plötzlicher oder progredienter Entwicklungen der eigenen bzw. wahrgenommenen Beeinträchtigungen dominieren, die zu längeren Krankheitsphasen mit Abwesenheit vom Arbeitsplatz geführt haben (siehe hierzu 2.5 Ebene 4). Versuche, die Situation am Arbeitsplatz zu kontrollieren, hat es bei längeren Beschäftigungsverhältnissen seitens der späteren Jobcoachingnehmenden bereits im Vorfeld gegeben. Gerade Arbeitgebende bzw. Vorgesetzte, Mitarbeitende mit Beeinträchtigung und Kolleg/innen berichten von ihren Anstrengungen, den Arbeitsprozess aufrecht zu erhalten. Dies geschieht allerdings häufig auf Kosten einer gleichberechtigten und offenen Kommunikation untereinander. Es haben sich im System Routinen und Verhaltensweisen eingeschlichen und stabilisiert, die eine Negativentwicklung befördern statt ihr entgegenzuwirken (siehe hierzu 2.5 Ebene 6). Bei Umsetzungen oder Wiedereingliederungen spielt die Sorge, den unbekanntem Voraussetzungen der Zusammenarbeit nicht gewachsen zu sein, eine Rolle für die Erwägung von Jobcoaching^{AP}.

In diesen Empfehlungen kann nicht detailliert auf die Entwicklung der Verlaufskurve dieser

Vorgeschichten eingegangen werden¹⁵. Die folgenden Zitate geben jedoch einen Eindruck vom Erleben der Situationen kurz vor dem Jobcoaching in Fällen über Jahre bestehender Systeme Jobcoachingnehmender.

Arbeitnehmerin: „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 irgend-einem gesagt kriege, das ist falsch gelaufen.“ (AN2, Z. 539–545)

Arbeitnehmerin: „Und es wurde ganz schön Mobbing betrieben und irgendwann die letzte Zeit [im Jobcoaching], 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, Z. 156–161)

Personalleiterin: „Ja gut, dann kommt noch hinzu, dass Frau Greb [Mitarbeiterin mit Behinderung], ja, ich sage mal eher ein ängstlicher Typ ist und sie hat auch die Gabe hier alle möglichen Leute innerhalb kürzester Zeit kirre zu machen. Also dann ist sie nur am Telefon. Sie ruft Frau Wilhelm [Vorgesetzte] an: ‚Wie viele Stunden habe ich auf dem Konto? Wie viel Urlaub habe ich?‘ Dann ruft sie parallel mich nochmal an, fragt mich das auch. Dann ruft sie den Betriebsratsvorsitzenden an, fragt den das nochmal. Sie stand hier einmal, also unverabredet bei mir im Büro und hat einen Termin einberufen dann mit allen möglichen Leuten, nicht? ‚Ja die kommt gleich noch, ja der kommt

gleich noch. Ich muss mit Ihnen da JETZT drüber sprechen. ‚Ich sage: ‚Frau Greb (..)! Das geht nicht.‘ Also (..) sie will das dann geklärt haben und dann lässt ihr das keine Ruhe und es kommt schon mal vor, dass sie eine Person 20 Mal am Tag anruft.“ (AG3, Z. 159–172)

Interviewerin: Und das hat dann auch für Unmut wahrscheinlich unter Kollegen geführt, ne?

Kollegin: „Teilweise, ja. Also anfangs war viel Verständnis, aber irgendwann ging das halt so ein bisschen weg, ne? Weil die Kollegen jetzt / Es ist halt immer so, am Anfang ist man immer mit allen verständnisvoll, auch mit, ich sage jetzt mal gesunden Kollegen, die keine Einschränkungen haben. Und wenn das aber nach einer gewissen Zeit nicht funktioniert, dann geht das immer weiter weg, so. Und bei Lena haben sie halt genau das Gleiche, also die haben auch dann nicht verstanden, dass die Lena ja eigentlich eingeschränkt ist, ne? Und dass sie das nicht so umsetzen kann, wie jetzt wir halt, ne?“ (R2, Kol, Z. 91–102)

Initiierungsphase

Die ersten Impulse für ein Jobcoaching^{AP} können von Personen aus der Gruppe der Jobcoachingnehmenden oder der Gruppe der Jobcoaching anbietenden kommen. Wie genau der Weg bis zu vertraglichen Vereinbarungen über ein konkretes Jobcoaching^{AP} verläuft und wie er geprüft wird, ist hochgradig davon abhängig, wie die Informationslage zu Jobcoaching^{AP} in den Betrieben aussieht und wie umfangreich Erfahrungen mit Jobcoaching^{AP} auf Seiten des Betriebes und in der Gruppe der Jobcoaching anbietenden sind. Entscheidend ist zudem, wie Jobcoaching^{AP} zwischen Leistungsträger, IFD und Jobcoaches orga-

15 Hierzu ist eine eigene Publikation in Planung.

nisiert und strukturell verankert ist (siehe hierzu 2.5 Ebene 3)¹⁶.

IFD-Mitarbeiter: „da ist es so, dass wir das anstoßen, das sind eigentlich alles Klienten von uns, wo [wir] dann merken ‚Hoppla, da wird es 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.“ (IFD 4, Z. 45–52)

Die Herausforderung für die Gruppe der Jobcoaching anbietenden in der Initiierungsphase ist, möglicherweise weit auseinandergehende Perspektiven auf Problemstellungen und Lösungswege im betrieblichen System kennenzulernen und eine Grundlage für einen gemeinsamen Arbeitsprozess mit dem Ziel zu schaffen, ein Arbeitsverhältnis zu sichern bzw. nachhaltig zu implementieren.

IFD-Mitarbeiterin: „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, Z. 289–295)

Ein Jobcoaching im eigenen Betrieb zu initiieren heißt, der Möglichkeit zur Rettung bzw. Sicherung eines bzw. des eigenen Arbeitsverhältnisses eine Chance zu geben, die im eigenen Handlungsradius nicht gesehen wird. Skepsis, Misstrauen und Hoffnungen begleiten die Initiierung eines Jobcoachingprozesses.

Arbeitnehmende: „Ich wusste, es kommt jemand [die Jobcoachin]. 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, Z. 414–417)

In einer konflikthafter Situation am Arbeitsplatz bestehen schwierige Bedingungen für eine – eigentlich vorausgesetzte – freiwillige Entscheidung für das Jobcoaching.

Arbeitnehmer: „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, Z. 795–805)

Interviewerin: Ja. Und als dann die Frau Begonia [Jobcoachin] kam, wie war das? Wie haben Sie das mitbekommen?

Kollegin: Also wir fanden das gut, also auch meine Kollegen unten im Wohnbereich fanden das gut. Weil Lena wollte ja auch Kochen lernen, also wir haben ja mit Kochen angefangen und sie wollte es ja auch. Aber wir hatten nicht immer so die Zeit, mit ihr das dann auch durchzuführen, weil einfach auch andere Sachen dann da waren, ne? (R2 Kol, Z. 105–112)

Konkrete Ziele, auf die sich betrieblich Beteiligte anfangs einigen können, sind meist auf das Arbeitstraining der Person mit Schwerbehinderung gerichtet.

Jobcoachin: „Dass die Punkte beiderseits irgendwie genannt wurden und daraus quasi konkret die Ziele vereinbart. Dass wir da und da dran arbeiten und womit wir quasi dann

16 Auf die interne Logik des Jobcoachingprozesses wird unter „3. Eine JobcoachingAP-Maßnahme vorbereiten – Initiierungsphase“ auf Seite 25 ausführlich eingegangen.

anfangen. Also wir hatten uns dann erst einmal dann uns Strategien mit dem Bestellaufnahmen gewidmet und später das mit dem Rechnen, weil ich schon gesehen habe: Okay, das braucht auch Zeit und das braucht Übung, das dauert länger“. (JC1, Z. 206–213)

Die Initiierungsphase ist mit dem vertraglich geregelten Eintritt des Jobcoaches in den Betrieb abgeschlossen.

Gestaltungsphase

Die Gestaltungsphase umfasst den Zeitraum, in dem Jobcoaches im betrieblichen Kontext arbeiten, sich in die Arbeitsabläufe integrieren und mit der betrieblichen Wirklichkeit konfrontiert werden. Diese wartet für die/den eintretenden Fremde/n¹⁷ mit unterschiedlichen Sichtweisen und Anliegen der betrieblich Beteiligten sowie mit Routinen, Umgangsformen und Abläufen auf, die im Betrieb selbstverständlich sind aber von der Jobcoachin / dem Jobcoach wahrgenommen und reflektiert werden. Anfangs gesetzte Ziele und Pläne können in betrieblichen Interaktionen von Jobcoaches verändert und vorher nicht bekannte Ressourcen im Umfeld entdeckt werden, um Impulse für Veränderungen zu geben.

Interviewerin: „Gab es am Anfang so etwas wie Zielvereinbarungen? Haben Sie darüber gesprochen, was sich ändern soll?“

Vorgesetzte: „Ja, haben wir gemacht. Wir hatten im Vorfeld darüber gesprochen, wo wir hinwollen, wie wir uns das vorstellen, wie auch die Frau Amarylli [Arbeitnehmerin mit Schwerbehinderung] sich das vorstellt. Und hatten auch zwischen, also nach ich glaube zwei, drei Monaten, haben wir noch so ein Zwischengespräch auch gemacht, wo wir jetzt stehen, ob das weiter so Sinn macht. (..) Oder ob wir viel-

leicht noch mal überdenken müssen, ob wir damit den Zielerwartungen oder mit den Erwartungen, die wir haben, auch wirklich so da ankommen. Oder ob wir da nochmal ein bisschen intervenieren müssen, ob wir mehr Zeit brauchen“. (R2 AG, Z. 142–153)

Erste *kleine Erfolge* zeigen sich als positive Wendungen im Verlauf, wenn sie für betrieblich Beteiligte *sichtbar* werden.

Interviewerin: *In dem Fall, hat es da so einen Punkt gegeben, ab dem Sie wussten: „Also das wird funktionieren, wir werden es hinkriegen.“*

Jobcoachin: *[...] „Es war am Anfang schwierig. Schwierig das alles hinzukriegen. Also erst einmal den Beziehungsaufbau hinzukriegen, also zu der doch sehr Schweigsamen. [...] Aber in dem Moment, wo wir ein Werkzeug in der Hand hatten, das war so etwas, wo wir gesagt haben: ‚Hier ist eine Liste und die wird jetzt abgehakt. Die Liste langt nicht, das dauert mit dem Lesen zu lange, wir machen Bilder.‘ Also so ganz kleine, konkrete Sachen. Und dann hatte man etwas in der Hand und sie [die Klientin] 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, 638–656)*

Die folgenden Zitate geben Eindrücke vom Gewinn, den Jobcoachingnehmende rückblickend für sich und den Betrieb verzeichnen:

Vorgesetzte: „Jetzt kann ich das / Jetzt habe ich auch einen Grund zu loben, ja, zu sagen: „Hey, das haben Sie super gemacht“, oder

17 Die Fremdheit der Jobcoaches im betrieblichen Kontext wird von ihnen für die Analyse genutzt.

Mehr hierzu siehe „3. Eine JobcoachingAP-Maßnahme vorbereiten – Initiierungsphase“ auf Seite 25.

„Das sieht gut aus“, oder „Da müssen Sie noch ein bisschen gucken.“ Das macht mir ja auch mehr Spaß als ständig zu kritisieren.“ (R2 AG, Z. 376–387)

Interviewerin: „Mich würde jetzt vor allem interessieren, wie Sie das Jobcoaching erlebt haben.“

Arbeitnehmerin: „Ja, ich habe es als hilfreich empfunden, weil ich durch die Behinderung nicht so fit in Sachen bin, gerade im Kochen.“

Und die [Jobcoachin] hat dann mit mir ja gekocht zum Teil. Und wenn das wirklich was Schwieriges war haben wir [gesagt] ‚Ne, dann putzen wir lieber‘ und das haben wir dann / Das war auch so in Ordnung für die anderen. Ja. Und so haben wir das dann gehandhabt und, ja. Aber ich bin dann in die Reinigung gewechselt. Ab und zu mache ich noch Präsenzdienste, wie heute. Und dann sage ich – immer wenn ich da bin, gucke ich mir das an – und ich sage dann: ‚Ne, kocht ihr lieber. Ich putze‘. Und das ist dann auch so gut“ (R2 AN, Z. 03–14)

	1	2
JADE	Initiierungsphase	Gestaltungsphase
Charakteristika der Phasen	<ul style="list-style-type: none"> • Jobcoaching wird im Kontakt zwischen Personen aus der Gruppe der Jobcoaching anbietenden und betrieblich Beteiligten angeregt. • die Initiierung ist bei den betrieblich Beteiligten mit Skepsis und/oder Hoffnungen bezüglich der Auswirkungen auf den Arbeitskontext konfrontiert • Betrieblich Beteiligte müssen ‚ins Boot geholt‘ werden. • Vereinbart werden konsensfähige Ziele, Umfang und Dauer der Maßnahme 	<ul style="list-style-type: none"> • Beginnt mit dem vertraglich geregelten Eintritt der Jobcoaches in den Betrieb. • Jobcoaches integrieren sich in den Betrieb durch Mitarbeit und Aufbau von Vertrauen • Im Arbeitstraining werden Entwicklungsimpulse gesetzt • Bei betrieblich Beteiligten werden Lernprozesse initiiert • Wendungen in der Verlaufskurve <p>Ergebnis: verbesserte Arbeitsergebnisse, Selbstvertrauen, Handlungskontrolle, verbesserte Kommunikation</p>

Tabelle 1: Initiierungs- und Gestaltungsphase im Jobcoachingprozess

Diese beiden Phasen machen den Zusammenhang von betrieblichen Teilhabeprozessen und Jobcoaching^{AP} deutlich. Gerade we-

gen der vielfältigen Anliegen und Sichtweisen im System der Jobcoachingnehmenden sind Jobcoaching anbietende herausgefordert, die

professionelle Logik des Jobcoachingprozesses transparent zu machen und verlässlich umzusetzen.

Übergreifend kann festgehalten werden, dass Personen im Betrieb durch Jobcoaching^{AP} darin befähigt werden sollen, selbst tragfähige Lösungen für die Zusammenarbeit zu finden. Dies kann ein Zugewinn fachlicher oder persönlicher Kompetenzen aber auch Veränderungen von inneren Haltungen und Einstellungen bedeuten.

Eine unserer retrospektiven Fallanalysen hat gezeigt, dass es bei am Jobcoaching^{AP} beteilig-

ten Personen zu Persönlichkeitsentwicklungen kommen kann, die zu einer größeren Entscheidungskompetenz und Autonomie in der Lebensführung auch außerhalb des Betriebes führen. Diese Entwicklungen können im Jobcoaching^{AP} angeregt werden und sind sehr zu begrüßen, sie gehen jedoch über die Zielsetzung eines Jobcoachingprozesses hinaus. Diese besteht darin, die Zusammenarbeit der Personen im Betrieb zu verbessern, zufriedenstellender zu gestalten und das Arbeitsverhältnis eines Menschen mit Schwerbehinderung zu erhalten.

2.4.2 DAS KONZEPT DER VERLAUFSKURVE

Typischerweise beginnt Jobcoaching^{AP} mit im Betrieb vereinbarten Zielen für die Qualifizierung einer Arbeitnehmerin / eines Arbeitnehmers mit einer Beeinträchtigung oder Behinderung am eigenen Arbeitsplatz. Der weitere Verlauf ist auf Grund vielfältiger, situativer Einflüsse, innerbetrieblicher Dynamiken und einer nicht abschließend benennbaren Zahl von Beteiligten jedoch nicht voll kontrollierbar. In den Interviews zu Job-

coachingverläufen haben sich Wege zu einer verbesserten Zusammenarbeit und Teilhabe erst im Laufe des Gestaltungsprozesses gezeigt. Neben *planvoll beschrifteten* Wegen zeigen sich neue Ausrichtungen im Jobcoaching auch in *zufälligen betrieblichen Begegnungssituationen*.

Aus dieser Beschreibung des Jobcoachingprozesses geht hervor, dass wir menschliches Han-

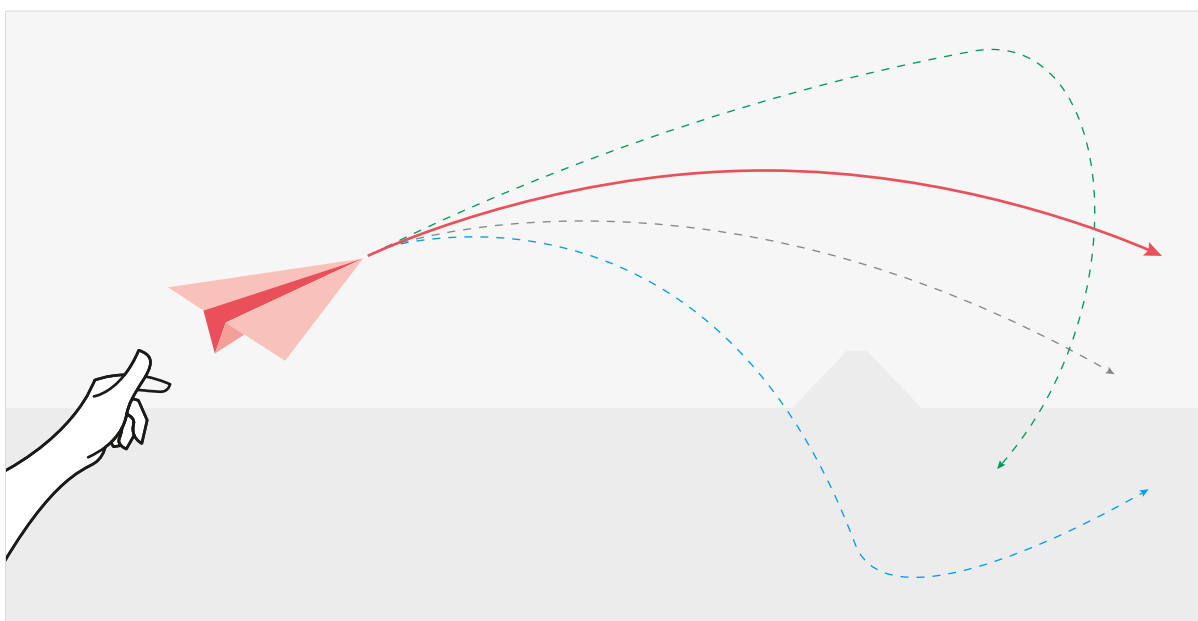


Abbildung 4: Intendierte, aber nicht voll kontrollierbare Verlaufskurve im Jobcoaching

deln prinzipiell als intendiert aber nicht voll kontrollierbar verstehen (siehe „Abbildung 4“). Dies gilt sowohl für das Handeln des Einzelnen als auch das Handeln von komplexen Systemen¹⁸.

Für das Verständnis der Entwicklungen in Teilhabeprozessen und im Jobcoaching ist für uns zudem das Trajectory-Konzept (Verlaufskurve) anschlussfähig. Dieses Konzept wurde ursprünglich von dem amerikanischen Soziologen Anselm Strauss und Mitarbeitenden zum Verständnis von Krankheitsbewältigungsprozessen entwickelt¹⁹ und wird inzwischen zur Beschreibung sowohl individuell biografischer als auch

kollektiver Prozesse des Verlustes und der Wiedergewinnung von Handlungskontrolle genutzt.

Die Verlaufskurve eines Jobcoachingprozesses ist zwar intendiert und auf das Ziel der Verbesserung der Zusammenarbeit und des Arbeitsplatz-erhalts ausgerichtet, sie hat auch erwartbare und routinierte Anteile, sie bleibt jedoch situativen Bedingungen, individuellen und betrieblichen Entwicklungen und anderen nicht planbaren Ereignissen ausgesetzt. In den untersuchten Fällen hat sie oft überraschende Wendungen genommen.

2.5 STRUKTURELLE BEDINGUNGEN – DIE JOBCOACHINGPYRAMIDE

Wie Jobcoachingaktivitäten im betrieblichen Kontext gestaltet werden, ist von vielen Faktoren abhängig. In diesem Kapitel wird die *Jobcoachingpyramide* vorgestellt, in der wir die Einflussfaktoren auf Jobcoaching verschiedenen Ebenen zuordnen²⁰ (siehe „Abbildung 5“ auf Seite 24). Auf jeder Ebene werden Spielräume eröffnet und Hindernisse errichtet, die sich auf die darüber und darunterliegenden Ebenen auswirken. Im Folgenden werden die Ebenen von unten nach oben vorgestellt:

Gesellschaftliche Werte im Umgang mit Menschen mit Behinderung (Ebene 1), haben grundlegende Bedeutung dafür, wie über Menschen mit Behinderungen gedacht wird, Unterschiede gemacht, gemeinsam gehandelt und soziale Si-

tuationen gestaltet werden. Sie sind die Basis, auf der gesetzliche Rahmen von Unterstützungsmaßnahmen entstehen und sich verändern. Gesellschaftliche Werte werden auch in jeder Form der betrieblichen Kommunikation transportiert. So spielen sie bspw. in mehr oder weniger krisenhaften Vorgeschichten zum Jobcoaching^{AP} eine Rolle und ermöglichen oder behindern eine Vereinbarung über Jobcoaching^{AP} mit Arbeitgeber/innen. Wenn Jobcoaching in Unternehmen als letztes Mittel vor der Kündigung gesehen wird, spielen Werte in der Abwägung zwischen sozialer Verantwortung und Gewinnorientierung eine zentrale Rolle.

Gesetzliche Rahmen (Ebene 2) eröffnen einerseits umfangreiche Möglichkeiten Jobcoaching^{AP}

18 Siehe hierzu Strauss (1993)

19 Hierzu drei Aufsätze: Strauss & Corbin (1990), Riemann & Schütze (1991), Schütze (2006)

20 Inspiriert hat uns hierzu die Bedingungsmatrix von Strauss & Corbin (1996). Sie definieren Bedingungsmatrix als „ein analytisches Hilfsmittel, ein Diagramm, das beim Berücksichtigen des weiten Bereichs von Bedingungen und Konsequenzen in Bezug auf ein Phänomen dienlich ist. Die Matrix ermöglicht den Analysierenden, die Untersuchung wie auch die Verknüpfungen der verschiedenen Ebenen von Bedingungen und Konsequenzen“ (Strauss & Corbin (1996, 132).

zu finanzieren²¹. Andererseits erweisen sie sich als Hindernis, da es keine gesetzliche Grundlage für Maßnahmen zu geben scheint, die sich gleichzeitig an einen Menschen mit Beeinträchtigung und an die Personen seines Arbeitskontextes richten. Dies hat insbesondere im Jobcoaching^{AP} eine große Bedeutung, da die Maßnahme auf die Zusammenarbeit der Personen zielt und nicht auf Arbeitnehmende oder Arbeitgebende als Einzelpersonen.

Die *regionale Ausformung von Unterstützungsangeboten und Strukturen (Ebene 3)* bestimmt das Dreieck zwischen Leistungsträger, Fachdiensten und Jobcoaches und ist meist historisch gewachsen. Hier geht es um die institutionelle Einbettung und die Gestaltung der Kooperationen und Zusammenarbeit in der Gruppe der Jobcoaching anbietenden. Es gibt keinen einen besten Weg, sondern unterschiedliche Modelle, bspw. Integrationsämter mit und ohne spezialisierten Abteilungen für die Auswahl, Bewilligung und Evaluation von Jobcoaching^{AP}, unterschiedliche Formen des Aufbaus und der Pflege von Jobcoachpools bis hin zu spezialisierten Fort- und Weiterbildungen in diesem Bereich, Integrationsfachdienstmitarbeitende, die gleichzeitig als Jobcoach arbeiten bzw. die systematische personelle Trennung dieser Funktionen.

Die *Situation im Betrieb mit spezifischen Transformationen (Ebene 4)* spezifiziert die Maßnahme weiter. In den untersuchten Fällen zeigt sich hier eine große Vielfalt an Szenarien, in die Jobcoaches geraten können: Betriebliche Umorganisationen, Digitalisierung der Arbeitsplätze, damit verbunden, eingeforderte Flexibilität der Arbeitnehmenden und wachsende Komplexität der Anforderungen, Personal- und Führungskraftwechsel. Auch die Beeinträchtigung der Person mit Schwerbehinderung kann sich langsam oder plötzlich verändern und damit können be-

triebliche Abläufe herausgefordert werden. Dies sind Rahmenbedingungen der konkreten Interaktionen in den Vorgeschichten.

Einzelfall angepasste Jobcoachingmaßnahme (Ebene 5): Auf dieser Ebene erfolgen die Verhandlungen über den individuellen Maßnahmezuschnitt. Erste Zielvereinbarungen, Festlegungen zu Dauer, Stundenumfang und Budget bilden einen gemeinsamen ersten Orientierungsrahmen für alle Beteiligten. Hierzu wird zwischen Jobcoaching anbietenden und –nehmenden eine Vereinbarung getroffen. Verbunden ist hiermit auch die Festlegung einer/eines passenden Jobcoachin/Jobcoaches. Das Fundament dieser und der vorherigen Ebenen sichert Jobcoaches eine exklusive Position im Betrieb. Der gemeinsam vereinbarte Prozess, die individuelle Anpassung des Angebotes sowie die rechtliche Verankerung geben den Beteiligten Orientierung für einen Prozess, der in seinem Verlauf nicht genau vorher zu sehen ist.

Abläufe, Regeln und Routinen am Arbeitsplatz (Ebene 6): Diese Ebene umfasst die konkreten Bedingungen am betrieblichen Arbeitsplatz und die dort selbstverständlichen Regeln, Routinen und Abläufe. Indem Jobcoaches mitarbeiten, wird für sie erfahrbar, wie Arbeitssituationen im Betrieb gelebt und bewältigt werden. Entscheidend ist, dass die geteilten Arbeitssituationen unvorhersehbare Spielräume und Ressourcen eröffnen, die es ermöglichen, etwas anders zu machen, als die Arbeits- und Interaktionsroutinen vorgeben. Für die im Zentrum stehende Person mit einer Schwerbehinderung und weitere betrieblich Beteiligte ist es einfacher, Veränderungen in Arbeitsroutinen und Kommunikation zu akzeptieren und nachhaltig umzusetzen, wenn die Impulse hierfür in Arbeitssituationen eingebettet sind.

21 Siehe jade.hawk.de/downloads Arbeitspaket 1, Bestandsaufnahme Teil 2

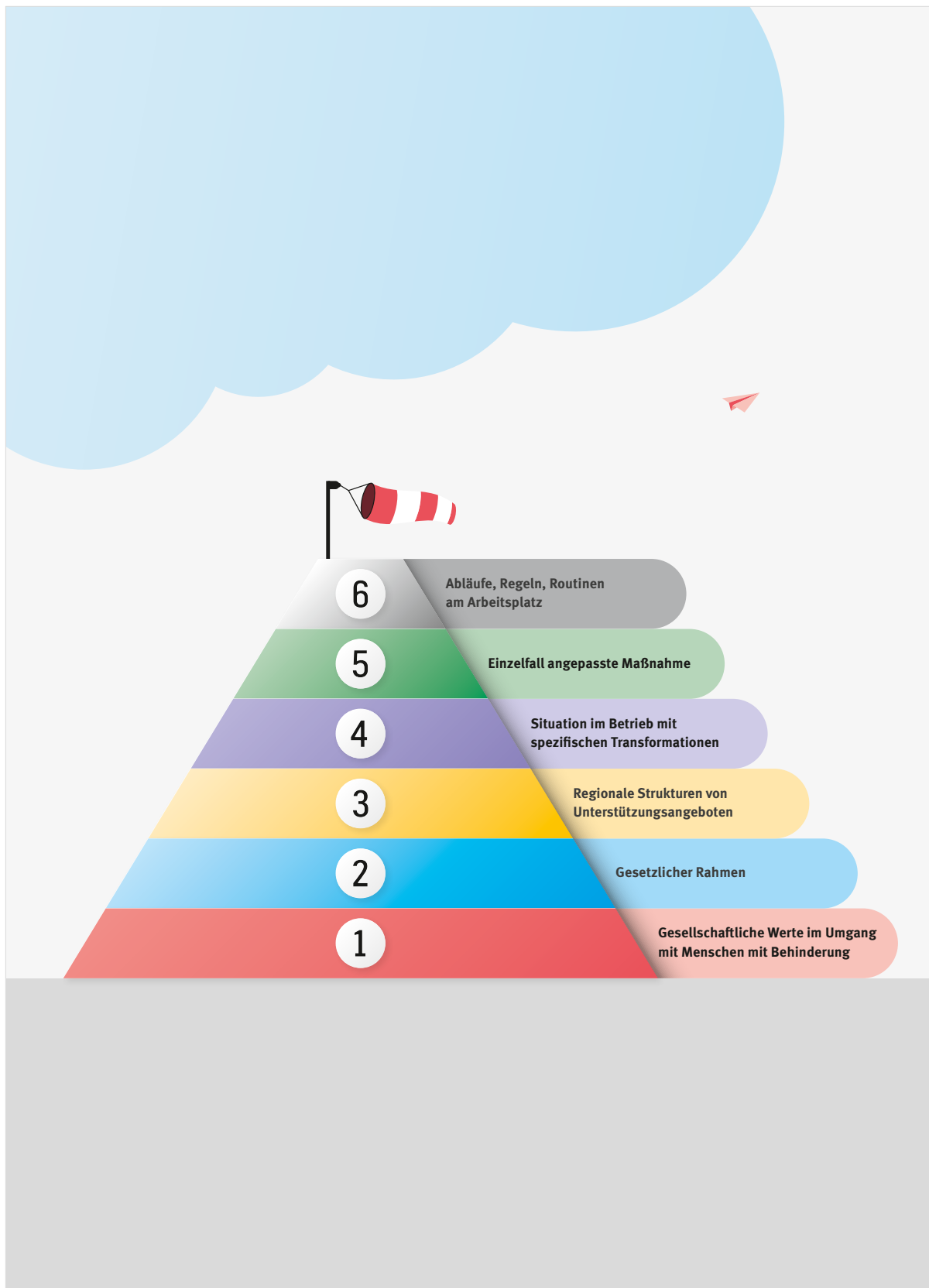


Abbildung 5: Die Jobcoachingpyramide – Bedingungebenen im Jobcoaching

3. EINE JOBCOACHING^{AP}-MASSNAHME VORBEREITEN – INITIIERUNGSPHASE

Die Initiierungsphase im Jobcoaching^{AP} kann definiert werden als der Zeitraum zwischen der ersten Idee für ein Jobcoaching^{AP} bis zu dessen Beginn am Arbeitsplatz des Menschen mit Behinderung. Der Beginn ist im Bescheid des Leistungsträgers festgelegt. In der Initiierungsphase bestehen die Hauptintentionen der Jobcoachinganbietenden darin, die Anliegen der betrieblich Beteiligten zu verstehen und geeignete Unterstützungsmaßnahmen zu finden. Wenn sie zu der Einschätzung kommen, dass Jobcoaching^{AP} ein geeignetes Instrument in der jeweiligen Situation sein könnte, stellen sie Jobcoaching^{AP} im Betrieb vor und erheben weitere relevante Informationen für die Durchführbarkeit und Gestaltung der Maßnahme. Die Jobcoachinganbietenden gehen also schrittweise und mit Vorsicht vor, Rücksprachen innerhalb des Teams der Jobcoachinganbietenden während der Initiierung sind üblich.

Die Initiierungsphase dient ausschließlich der Vorbereitung und hat noch nicht das Ziel, Veränderungen im Betrieb herbeizuführen. In den folgenden Unterkapiteln sollen zunächst an der Vorgeschichte zum Jobcoaching angeknüpft werden (3.1). Anschließend werden fünf wesentliche Herausforderungen der Initiierungsphase näher beschrieben (3.2–3.6).

3.1 DIE VORGESCHICHTE

Die Situationen, in denen Jobcoaching^{AP} zur Arbeitsplatzsicherung zur Anwendung kommt, sind von innerbetrieblichen Entwicklungen geprägt, die ohne Intervention kurz- oder mittelfristig zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses der Person mit Behinderung führen würden. Dabei muss das Arbeitsverhältnis nicht direkt durch eine Kündigung des Arbeitgebers bedroht sein. Langfristige Erkrankungen der Arbeitnehmenden mit Behinderung, evtl. mit mehrfachen Wiedereingliederungsversuchen, können das Arbeitsverhältnis ebenfalls gefährden.

In den meisten der von uns untersuchten Fällen war die Situation vor dem Jobcoaching^{AP} durch eine lange berufliche Leidensgeschichte der betroffenen Personen geprägt²². Wiederholte Versuche, über Praktika ein Arbeitsverhältnis zu erreichen, gescheiterte Wiedereingliederungen und/oder jahrelange soziale Ausgrenzung im Betrieb kennzeichnete die Situation der meisten Arbeitnehmenden, die später Jobcoaching^{AP} in Anspruch nahmen. Auf betrieblicher Seite waren mehrere gescheiterte Problemlösungsversuche

22 Vgl. jade.hawk.de/downloads Zwischenbericht AP2-1 – Perspektiven im Jobcoaching

che typisch, an deren Ende oft nur noch die Trennung als letzter Lösungsversuch verblieb.

Schlussfolgerung: Die berufliche Vorgeschichte der Menschen im Jobcoaching^{AP} ist oft leidvoll, lange andauernd und von vielfältigen, belastenden Erlebnissen gekennzeichnet. Wenn Jobcoaching^{AP} nicht Teil dieser Geschichte werden will, muss es ihr eine neue Richtung geben.

Fragen an das Team der Jobcoachinganbietenden:

- ? Gibt es Vorkenntnisse zu dem Fall?
- ? Wer ist mit der Fallgeschichte besonders vertraut?
- ? Welche bisherigen Lösungsversuche sind bekannt?

3.2 DIE IDEE FÜR EIN JOB COACHING^{AP} ENTWICKELN

Die Idee für ein Jobcoaching^{AP} kommt überwiegend von Personen, die im Bereich der begleitenden Hilfen für Menschen mit Schwerbehinderung, insbesondere für Personen mit besonderem Unterstützungsbedarf, tätig sind. Vorrangige Leistung bei diesem Personenkreis ist die psychosoziale Betreuung durch Integrationsfachdienste²³. Jobcoaching^{AP} kommt nur in einem kleinen Teil der Fälle zur Anwendung, es ist auch kein Bestandteil einer Versorgungskette oder Pflichtversorgung.

In den untersuchten Fällen wird deutlich, dass es zwei typische Varianten von Fallkonstellationen gibt, in denen Jobcoaching^{AP} in Erwägung gezogen wird. Zum einen sind dies aussichtslos erscheinende Fälle, in denen bisher – trotz mehrerer Unterstützungsversuche – keine Lösung erzielt worden ist. Jobcoaching^{AP} ist hier das letzte Mittel, die „ultima ratio“. Die andere Gruppe der Fälle ist eher methodisch inspiriert: Lernen am Arbeitsplatz scheint den Einschaltenden ein ge-

eigneter Unterstützungsansatz in einer komplexen Anforderungssituation zu sein. Letzteres ist eher dann der Fall, wenn bereits Erfahrungen mit dem Instrument bestehen²⁴.

Hier einige Beispiele für die Ausgangssituation in den untersuchten Fällen, die jeweiligen Problemfeldern sind in Klammern vermerkt:

- Andauernde, nicht mehr tolerierte Störungen der Arbeitsquantität, der Arbeitsqualität oder des Sozialverhaltens eines/r Arbeitnehmer/in (Arbeitgeber)
- Kündigungsabsichten (Arbeitgeber)
- Die Sorge vor dem Scheitern einer (erneuten) Wiedereingliederung (IFD, SBV)
- Die Neueinstellung eines erheblich betroffenen Arbeitnehmers, die einen besonderen Stellenzuschnitt erfordert (IFD)
- Die Sorge, die eigene Ausbildung nicht erfolgreich beenden zu können (Arbeitnehmer)

23 Vgl. Grundsätze für das Jobcoaching^{AP} im Rahmen der Unterstützten Beschäftigung – Berufsbegleitung, KVJS Baden-Württemberg, Dez. 2012, https://www.kvjs.de/fileadmin/dateien/Schwerbehinderung/Projekte-Initiativen/Aktion_1000plus/Dokumente/Grunds%C3%A4tze_Berufsbegleitung.pdf

24 Ergebnis der Diskussion im Beirat am 20.02.2019

Schlussfolgerung: Bevor Jobcoaching^{AP} zum Einsatz kommt, muss anfangs eine relativ große Hürde im Betrieb überwunden werden. Es wird oft erst dann verwendet, wenn andere Unterstützungsmöglichkeiten ausgeschöpft sind. Die Hürden sind nicht so hoch, wenn in anderen Fällen bereits positive Erfahrungen mit Jobcoaching gemacht wurden. Dann wird Jobcoaching wegen seines Kerninhaltes, die aktive Veränderung einer Situation über Lernen der beteiligten Personen, in Betracht gezogen.

Fragen an das Team der Jobcoachinganbietenden:

- ❓ War der Hintergrund der Problemmeldung eher die Ausweglosigkeit einer Situation, in der nichts Anderes mehr zu helfen scheint?
- ❓ Besteht bei dem/r Jobcoachinganfragenden eine Vorstellung von aktiver Veränderung durch Lernen der Personen im Betrieb?

3.3 JOB COACHING^{AP} IM BETRIEB VORSTELLEN

Jobcoaching^{AP} ist nur selten bei Arbeitgebenden oder bei Menschen mit Behinderungen bekannt und dessen Sinnhaftigkeit ist für sie auch nicht unmittelbar nachvollziehbar. Bei der Vorstellung der Maßnahme im Betrieb gehen Job-

coachinganbietende sehr weit auf die Anliegen der Arbeitgebenden und der Arbeitnehmenden ein. Deren Situation wurden von JADE im Arbeitspaket 2–1 analysiert²⁵. Hier eine kurze Zusammenfassung:

Beteiligte	Anliegen der Jobcoachingnehmenden
Arbeitnehmende	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen zum Jobcoaching^{AP} erhalten, um abwägen zu können, welche Vor- oder Nachteile für sie damit verbunden sein können. • In einer Situation unterstützt zu werden, die durch das Erleben einer starken Verunsicherung in Bezug auf die eigene Leistungsfähigkeit und häufig auch durch soziale Ausgrenzung am Arbeitsplatz geprägt ist.
Arbeitgebende	<ul style="list-style-type: none"> • Praktikable, genau zugeschnittene Lösungen zu erhalten, die die betriebliche Situation berücksichtigen. • Der Person des Jobcoachs vertrauen können. Sie muss in ihren Betrieb passen.

Tabelle 2: Anliegen der Jobcoachingnehmenden

Die Jobcoachinganbietenden bemühten sich intensiv, die individuellen Bedarfe der potenziellen Jobcoachingnehmenden zu verstehen und sie – soweit möglich – zu berücksichtigen. In einem Fall wurde zur Abwendung einer Kündigung und zur Gewinnung des Einverständnisses des Arbeitgebers neben Jobcoaching^{AP} ein umfang-

reiches Maßnahmenpaket verhandelt, das aus finanziellen Leistungen, Arbeitszeitverkürzung, Befristung des Arbeitsvertrages und IFD-Begleitung bestand.

Um Jobcoaching^{AP} verständlich und akzeptabel zu machen, wird es in der Regel als „Arbeitstrai-

25 Die Analyse ist zu finden unter: jade.hawk.de/downloads

ning“, also als individuell ausgerichtete Qualifizierungsmaßnahme vorgestellt. Diese Handhabung entspricht der vermuteten Sichtweise von Arbeitgebenden, in der die Mitarbeitenden als das Problem betrachtet werden und daher die Lösung liefern müssen. Gleichzeitig versuchen Jobcoachinganbieter schon zu diesem frühen Zeitpunkt auch die Mitwirkungsbereitschaft der Arbeitgebenden und der Kolleg/innen einzuschätzen. Um die Akzeptanz des Instruments nicht zu gefährden, wird diese Frage bei der Vorstellung der Maßnahme jedoch meist nicht angesprochen. Jobcoachinganbieter wissen aber aus Erfahrung, dass die Mitwirkung der Arbeitgebenden oft entscheidend für den Verlauf des Jobcoachings ist. Um mehr Sicherheit in ihrer Einschätzung zu gewinnen, tauschen sich die Jobcoachinganbieter mit ihren Eindrücken aus und überlegen gemeinsam das weitere Vorgehen.

Schlussfolgerung: Es kann für Jobcoachinganbieter herausfordernd sein, Jobcoaching^{AP} im Betrieb zu platzieren. Damit es an die Erwartungen der Personen im Betrieb anknüpft, versuchen sie deren Anliegen möglichst vollständig zu erfassen und zu berücksichtigen. Mit der Intention, dass Jobcoaching^{AP} Lernprozesse im System der Jobcoachingnehmenden und nicht nur bei einem/r einzelnen Arbeitnehmenden initiieren möchte, wird anfangs zurückhaltend umgegangen.

Fragen an das Team der Jobcoachinganbieter:

- ❓ Haben die Jobcoachinganbieter den Eindruck, die individuellen Anliegen und Bedarfe der Jobcoachingnehmenden verstanden zu haben?
- ❓ Was konnte bei der Vorstellung von Jobcoaching^{AP} angesprochen werden, was wurde vermieden?
- ❓ Gibt es bei den Jobcoachingnehmenden Bedenken gegenüber der Maßnahme und welche?

3.4 DIE EIGNUNG VON JOBCOACHING^{AP} FÜR DEN EINZELFALL PRÜFEN

Die Eignung des Instrumentes wird in jedem Einzelfall überprüft. Jobcoachinganbieter stellen sich dabei die Frage, ob Jobcoaching^{AP} erfolgreich verlaufen kann. Dies hängt entscheidend davon ab, ob die Beteiligten dem Instrument eine positive Veränderung der Arbeitssituation zutrauen oder hierzu zumindest eine Chance sehen.

Für Jobcoachinganbieter stellt sich daher folgende Frage:

- ❓ Lassen die betrieblich Beteiligten eine Bereitschaft erkennen, sich auf Jobcoaching^{AP} einzulassen und das Arbeitsverhältnis mit Erfolg des Jobcoachings fortsetzen zu wollen?

Ein Mitarbeiter eines großen Rehabilitationsträgers, der Erfahrung mit einigen Jobcoachingmaßnahmen hat, drückt es so aus:

Reha-Berater: „Ja einfach die Bereitschaft von allen Seiten. Die Bereitschaft von allen Seiten tatsächlich das Jobcoaching durchführen zu wollen, was ich sagte mit dem Eingangsbericht, bevor wir überhaupt loslegen. Also die Vorarbeit, die durch den Jobcoach geleistet wird wo man dann ja schon erlesen kann: Will der Arbeitgeber tatsächlich Jobcoaching durchführen? Ist die betreffende Person überhaupt bereit sich auf dieses Modell einzulassen? [...] Und das wird ja alles schon im Vorfeld praktisch gemacht. Also gute Voraussetzungen sind einfach, dass alle Seiten wollen. Wenn einer nicht richtig will (atmet aus) ist das halbherzig und dann auch nur mit großem Fragezeichen versehen ob das eine Chance hat überhaupt zu gelingen.“ (LT2, Z.836–850)

Das Problem der Zustimmung zum Jobcoaching^{AP}

Jobcoaching anbietende gehen nicht unbedingt davon aus, dass eine Zustimmung der potenziellen Jobcoachingnehmenden ehrlich erfolgt. Hier spielt der Kontext hinein, in dem Jobcoaching^{AP} angeboten wird. Wenn beabsichtigt ist, eine Kündigung oder die Rente zu beantragen, können sowohl Arbeitgebende wie Arbeitnehmende befürchten, Nachteile zu erfahren, wenn sie Jobcoaching ablehnen. Eine Zustimmung zu einem Jobcoaching^{AP} bedeutet daher nicht unbedingt auch ein Interesse an dem Erhalt des Arbeitsverhältnisses. Ein Arbeitnehmer geht im Interview davon aus, dass sein Arbeitgeber dem Jobcoaching^{AP} nur zugestimmt hat, weil er sonst nicht hätte kündigen können.

Arbeitnehmer: „Der aktuelle Stand [im Jobcoaching] ist einfach der, dass die Firma sagt ‚Wir sind nicht damit zufrieden, die Ergebnisse sind uns zu klein‘. Ja, aber wissen Sie was? Das lag an der Entscheidung die man vorher hatte. [...] Und dann sucht man sich irgendwelche Gründe, wie man versucht immer aus der Situation

raus zu kommen und sagt: ‚Wie kann ich jemanden kündigen mit Schwerbehindertenausweis?‘ (AN4, Z.929–936)

Die Frage, ob das Einverständnis der Jobcoachingnehmenden freiwillig oder notgedrungen erfolgt, ist oft im Vorfeld nicht vollständig zu klären. Dies kann ein Grund dafür sein, dass die einzige durchgängige Bedingung der Jobcoaching anbietenden für die Durchführung der Maßnahme ein formales Einverständnis der betrieblich Beteiligten ist.

Haben Jobcoaches den Eindruck, dass die Zustimmung unter Zwang erfolgt und die Motivation am Arbeitsplatz erhalt mitzuarbeiten bei einigen Beteiligten gering bis ablehnend ist, versuchen sie dies am Anfang des Prozesses aufzufangen. Sie bemühen sich dann intensiv um den Kontakt zu denjenigen Personen im Betrieb, die Jobcoaching^{AP} kritisch gegenüberstehen. Dies ist allerdings aufwendig und benötigt Zeit. Ein Jobcoach beschreibt das in einer Gruppendiskussion so:

Jobcoach: „diesen Zwang haben ja oft die Arbeitgeber, weil sie, wenn sie eventuell kündigen wollen, im Kündigungsschutzverfahren, [...] dann müssen sie ja ihre Mitwirkung irgendwie darstellen, und dann willigen sie natürlich ein, auch widerwillig sozusagen, wobei das für mich, aus meinem Empfinden heraus, erst mal völlig in Ordnung ist. Ich denke, ok, damit habe ich jetzt erst mal einen Fuß in der Tür. Der hat da ja erst mal gar keinen Bock drauf, oder hat vielleicht die Idee, den versteckten Auftrag, ja der Jobcoach wird mir schon bestätigen, dass das hier nicht funktioniert, so, [er denkt] das ist mein Vorteil, aber das ist ok, den darf der auch erst mal haben und ich bin dann erst mal drin und dann gucken wir mal wo wir denn hinkommen und wie der Kontakt werden wird. Also dann arbeite ich natürlich viel mit dem Arbeitgeber, dann ist meine Antenne, [...] erst mal viel beim Arbeitgeber. Wie krieg ich den, was ist das für ein Motivationstyp, wie krieg

*ich den motiviert, wie kann ich an den ran-
kommen, was kann den motivieren mitzuwir-
ken, so irgendwie, dann liegt da erst mal mehr
mein Fokus. Den mit ins Boot zu kriegen. Aber
ich würde den Fall trotzdem nehmen.“ (DVE-JC,
TN1, Z.116–132)*

Diese Haltung ist jedoch auch unter Jobcoaches
nicht unumstritten:

Jobcoach: *„Also ich weiß nicht. Ich finde, dass,
gerade wenn der Arbeitgeber nicht will, ich
habe so viele schlechte Erfahrungen gemacht,
wenn ein Arbeitgeber kündigen möchte aber
dann doch nochmal was nachschieben muss,
ich finde, das sind für mich als Jobcoach grau-
envolle Fälle. Weil ich acker mich dumm und
dämlich, der Klient auch, mit dem Ziel aber,
das Jobcoaching ist vorgeschaltet und dann
kündigen wir eh. Und in vielen Fällen, zumin-
dest ist das meine Erfahrung, ist das so. Es
mag vielleicht doch den ein oder anderen ge-
ben, der dann sagt ok, aber, das ist für mich so,
ich überlege mir, wenn ich das schon höre, da
sind Kündigungsabsichten, überlege ich mir
wirklich, ob ich das machen möchte.“ (DVE-JC,
TN2, Z.133–141)*

Sonderfall: Zwischengeschaltete Analysephase im Betrieb

Jobcoaching anbietende haben in ihren regio-
nalen Strukturen unterschiedliche Vorgehens-
weisen ausgebildet, mit der Frage einer Eignung
von Jobcoaching^{AP} umzugehen. In der Regel wird
darüber nach wenigen Gesprächen im Betrieb
entschieden. In einer regionalen Variante wird
die endgültige Entscheidung über die Durch-
führung von Jobcoaching^{AP} erst getroffen, nach-
dem sich die Jobcoaches im Betrieb ein genau-
eres Bild gemacht haben. Die Entscheidung über
ein Jobcoaching^{AP} wird von den Ergebnissen ei-
ner Analysephase im Betrieb abhängig gemacht.
Entscheidend für eine Bewilligung ist, ob in der

Analyse Veränderungsressourcen gefunden wer-
den können:

Jobcoach: *„deswegen gehe ich in den Fall rein
und ich behalte mir immer vor, sozusagen, im
Rahmen der innerbetrieblichen Analyse [von 15
– 20 Stunden] festzustellen, dass ich auf bei-
den Seiten keine Ressourcen finden kann. Und
dann würde ich am Ende [...] sagen, hier gibt
es keine Ressourcen für Veränderungen, tut
mir leid, hier macht ein Jobcoaching keinen
Sinn.“ (DVE-JC, TN1, Z.315–319)*

Ein anderer Jobcoach, der nach dem gleichen
Modell arbeitet, plädiert dafür, die Grenzen für
die Eignung von Jobcoaching^{AP} möglichst niedrig
anzusetzen, da sich aus seiner Erfahrung eine
anfängliche Ablehnung durchaus in eine spä-
tere Zustimmung ändern kann. Er macht eine
Entscheidung davon abhängig, ob in der Ana-
lysephase erste kleine Veränderungen sichtbar
werden. Bei diesem Vorgehen lassen sich Initiie-
rungs- und Gestaltungsphase nicht trennen:

Jobcoach: *„Die [betrieblich Beteiligten] haben
halt ihre Zwänge. Also ein adäquates Maß an
Zwang erfahren sie. Und selbst wenn die müs-
sen, dann müssen sie halt erst mal. Wollen ist
schöner als müssen. Aber müssen reicht doch
erst mal auch um anzufangen. Und dann fin-
de ich es zwar blöd, [aber] in der Rückschau
[siehe ich], wie bereit doch viele Menschen in
Systemen sind auf ne positive Veränderung zu
reagieren und zu sagen, ach es gibt also doch
ne Chance, lass es weiter probieren. Wenn es
einem gelingt in diesen ersten 15, 20 Stun-
den ne minimale, kleine erste positive Verän-
derung zu platzieren, kann aus so einem klei-
nen Fähnchen da was werden.“ (DVE-JC, TN4,
Z.219–227)*

Letztlich gibt es keine harten Kriterien um zu
prüfen, ob Jobcoaching in einem Fall geeignet
ist oder nicht. Jobcoaching^{AP} wird in den meisten
Fällen angeboten, wenn Zustimmungen von Ar-
beitgebenden und Arbeitnehmenden vorliegen

und eine Arbeitsplatzgefährdung besteht. Jobcoaches vertrauen dabei auf ihr Instrument und ihre Erfahrung.

Schlussfolgerung: Ob sich Jobcoaching^{AP} in einem Fall eignet, hängt von der Bereitschaft der zukünftigen Jobcoachingnehmenden ab, daran mitzuarbeiten und das Arbeitsverhältnis fortsetzen zu wollen. Jobcoachinganbieter sind sich bewusst, dass die Zustimmung für Jobcoaching^{AP} durch den Zwang der Situation erfolgt sein kann und nicht unbedingt etwas über die Motivation zur Mitwirkung aussagt. Jobcoaching^{AP} wird in vielen Fällen trotzdem finanziert und durchgeführt, da die Jobcoachinganbieter über Strategien verfügen, mit derartigen Situationen im Verlauf der Gestaltungsphase umzugehen. Die Entscheidung und das Vorgehen werden im Team der Jobcoachinganbieter reflektiert. In Fällen, in denen eine Bereitschaft zur Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses und die Mitwirkung im Jobcoaching unklar bleiben, kann eine zwischengeschaltete Analysephase sinnvoll sein.

Fragen an das Team der Jobcoachinganbieter:

- ❓ Welche Erwartungen verbinden die potenziellen Jobcoachingnehmenden mit der Maßnahme? Wird vermutet, dass bestimmte Interessen nicht geäußert werden?
- ❓ Ist Bereitschaft erkennbar, das Arbeitsverhältnis mit Erfolg des Jobcoachings fortsetzen zu wollen?
- ❓ Welche Ressourcen sind deutlich geworden, die man im Jobcoaching^{AP} zur Verbesserung der Zusammenarbeit nutzen kann?

3.5 JOBCOACHES AUSWÄHLEN UND EINE DOPPELTE PASSUNG ANSTREBEN

Die Auswahl der Jobcoaches erfolgt letztlich durch den Leistungsträger. Integrationsfachdienste machen hierfür meist einen Vorschlag, der bereits mit den Jobcoaches²⁶ abgestimmt ist. Bei der Auswahl spielen die Besonderheiten des Einzelfalls und insbesondere die Akzeptanz dieser Person durch die Jobcoachingnehmenden eine entscheidende Rolle. Das gilt sowohl für die Betriebe als auch für die Arbeitnehmenden mit Behinderung, die sich ja häufig im Konflikt oder

in Krisensituationen befinden. Beide wollen sich in ihren jeweiligen Welten verstanden fühlen. Zum Teil werden auch bestimmte Fachkenntnisse der Jobcoaches zur Bedingung gemacht.

Die Akzeptanz einer fremden Person im Betrieb wird deutlich einfacher, wenn man sich auf der Arbeitsebene begegnet. Ein Arbeitgeber hat das so erlebt:

26 Vgl. „5.2 Zusammenarbeit im Team der Jobcoachinganbieter“ auf Seite 50

Arbeitgeber: „Herr Maler [Jobcoach], es ist also wirklich ein Netter, der auch mit aller Art von Menschen klarkommt, 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. (AG2, Z. 504–507)

Jobcoaches betreiben einen großen Aufwand, um im Betrieb anzukommen z.B. durch die bewusste Auswahl ihrer Kleidung und Wahl ihrer Sprache. Branchenkenntnisse sind sehr hilfreich.

Menschen mit Behinderung gewinnen eher Vertrauen, wenn sie den Eindruck haben, Jobcoaches können sich in ihre Situation und die typischen Auswirkungen ihrer Behinderung einfühlen. Auf die Wahlfreiheit der Jobcoachingnehmenden wird nach Möglichkeit geachtet:

Jobcoach: „Ich hatte letztens einen Fall, da hat die Klientin ganz klar zu mir gesagt, [...] ne, mit ihnen Herr [...] kann ich mir das nicht vorstellen. Und dann hab ich gesagt, ok, ist eine klare Entscheidung, völlig in Ordnung, kann ich ihnen einen anderen Kollegen empfehlen?“ (DVE-JC, TN1, Z.207–211)

Jobcoaches, die über die *doppelte Passung sowohl zum Betrieb als auch zum Arbeitnehmenden mit Behinderung* verfügen, erscheinen für den entsprechenden Einzelfall besonders geeignet zu sein. Dies kann im Widerspruch dazu stehen, dass Fremdheit gegenüber der Situation besonders aufmerksam dafür macht, Ressourcen zu entdecken und Neues wahrzunehmen.

Diese situative Aufmerksamkeit ist dann gefährdet, wenn vertraute Arbeitsbeziehungen zwischen dem Jobcoach und den Personen im Betrieb bestehen. Dies ist kontraproduktiv²⁷. Die Beteiligten sollten lediglich den Eindruck haben, dass die Jobcoaches sich prinzipiell in ihre Welt hineinversetzen können. Dies ist ausreichend, aber auch notwendig, damit sie sich überhaupt auf Jobcoaching^{AP} einlassen können. Gleichwohl könnte hier für Jobcoaches die Gefahr bestehen, sich als Expert/inn/en im Fach zu verstehen und auf eigene Lösungen zu beharren, wenn sie beispielsweise über den gleichen Beruf verfügen. Letztlich muss es gelingen, im Betrieb allparteilich zu bleiben und ausreichend inneren Abstand zu haben, um dort Neues entdecken zu können.

Zahlen zur Qualifikation von Jobcoaches: Die Online-Befragung von Jobcoaches in unserem Arbeitspaket 1²⁸ zeigt, dass Jobcoaches eine große berufliche Vielfalt aufweisen. Die Gruppe der Befragten teilt sich genau hälftig in Personen, die den Weg zum Jobcoach mit einer therapeutischen, sozialen oder pädagogischen Qualifikation gestartet haben (bspw. als Ergotherapeut, Dipl.-Pädagoge, Erzieher, Sozialpädagoge) (23 von 46 Befragten) und solche, die einen Spartenwechsel vollzogen haben und mit einem eher handwerklichen, technischen oder kaufmännischen Beruf begonnen haben (bspw. Elektroanlageninstallateur, Industriemechaniker, Gärtner, Kauffrau) (ebenfalls 23). Über die Hälfte (56%) verfügen über 2 oder mehr berufliche Abschlüsse. Auch Zusatzqualifikationen sind häufig, es finden sich insbesondere systemische Ausbildungen oder Weiterbildungen als Jobcoach.

27 Zu dieser radikalen Aussage siehe „4.1 Im Betrieb ankommen“ auf Seite 35

28 Vgl. jade.hawk.de/downloads Arbeitspaket 1, Bestandsaufnahme Teil 1

Schlussfolgerung: Jobcoaches sollten fall-spezifisch ausgesucht werden, nicht jede/r passt in jede Situation. Vertraute Arbeitsbeziehungen aus früheren Kontexten sollten vermieden werden, da es sonst erschwert wird, Neues zu entdecken. Wenn Kenntnisse der Branche sowie der Behinderungsart der Arbeitnehmenden vorhanden sind, gelingt der Kontakt zu den Jobcoachingnehmenden in der Regel leichter. Vielfältige Arbeitserfahrungen und Quereinstiege in Lebensläufen machen Jobcoaches anschlussfähig an die Welt der Betriebe und der Arbeitnehmenden. Diese Anschlussfähigkeit erleichtert die Perspektivübernahme und ist ein zentrales Element der Arbeit von Jobcoaches. Ein Gespräch über den beruflichen Weg kann Teil eines Auswahlverfahrens für Jobcoaches sein und einen Eindruck über die Selbstreflexionsfähigkeit geben.

Fragen an das Team der Jobcoachinganbietenden:

- ? Wird es der/dem Jobcoach/in gelingen im Betrieb akzeptiert zu werden?
- ? Wird sich der/die Jobcoach/in unbefangen der Situation nähern können und in der Lage sein, einen offenen Blick für Ressourcen zu haben?
- ? Wie wird der/die Jobcoach/in ggf. mit fehlender Motivation oder anfangs nicht geäußerten Interessen der Beteiligten umgehen?²⁹

3.6 JOB COACHING^{AP} PLANEN

Bevor Jobcoaching^{AP} am Arbeitsplatz starten kann, wird durch die Festlegung des Beginns, der Gesamtstunden und oft auch der voraussichtlichen Dauer, ein formaler Rahmen gegeben. Auch werden erste Ziele in die Vereinbarung aufgenommen, zu denen vorab im Betrieb Gespräche geführt wurden. Von einigen Integrationsämtern ist ein Formular zur Planungsdokumentation entwickelt worden, in dem der Vorschlag für ein Jobcoaching^{AP} für den Leistungsträger nachvollziehbar hergeleitet wird und diesem als Entscheidungsgrundlage dient.

Integrationsamt: „Der Jobcoach schickt uns den Maßnahmevorschlag. Im Maßnahmevorschlag schlägt er uns ja Ziele vor, die vor Ort

von den Beteiligten als Schnittmenge quasi festgelegt wurden. Mit einem Stundenumfang und einer Dauer.“ (P2-1, INA, Z392–305)

Der im Bescheid des Leistungsträgers genannte Rahmen für das Jobcoaching^{AP} ist für Jobcoachingnehmende wie Jobcoachinganbietende verbindlich und stellt einen der wichtigsten Eckpfeiler des Prozesses dar.

Zahlen zu Stundenumfang und Dauer eines Jobcoachings: Im Arbeitspaket 1 des JADE-Forschungsprojektes³⁰ wurden die Daten zu Stundenumfang und Dauer von Jobcoaching^{AP} statistisch erhoben. Danach dauern 56% der Jobcoachingprozesse 6 Monate oder weniger, 44% dauern länger als 6 Monate, im Mittel liegt

29 Vgl. „Das Problem der Zustimmung zum Jobcoaching^{AP}“ auf Seite 29

30 Siehe jade.hawk.de/downloads Arbeitspaket 1, Bestandsaufnahme Teil1

die Dauer bei 7,5 Monaten (n=55). Der Stundenumfang betrug bei 77% der Jobcoachingprozesse weniger oder gleich 60 Stunden, im Mittel lag er bei 47 Stunden pro Jobcoaching^{AP}. In den im Arbeitspaket 2 qualitativ untersuchten Fällen lag der Stundenrahmen der Erstbewilligung ähnlich (40–60 Std), der Gesamtstundenrahmen auf Grund mehrerer Verlängerungen teilweise jedoch deutlich höher.

Schlussfolgerung: Mit der Planung eines Jobcoachings^{AP} wird ein für alle Beteiligten verbindlicher Rahmen für die Maßnahme festgelegt. Hierfür werden die im Betrieb gewonnenen Informationen auf ihre Bedeutung für das Jobcoaching^{AP} ausgewertet. In der Planung sollte die Eignung des Instrumentes nachvollziehbar hergeleitet, erste Ziele genannt sowie eine Festlegung von Stundenumfang und Dauer getroffen werden. Zur Dokumentation einer Planung im Jobcoaching^{AP} existieren unterschiedliche Verfahren.

Fragen an das Team der Jobcoachinganbieter:

- ❓ Wird in der Planungsdokumentation die Ausgangssituation, die Eignung und die Rahmenbedingungen des Jobcoachings nachvollziehbar beschrieben?
- ❓ Welche Abweichungen von der Planung sind wahrscheinlich?
- ❓ Wie würde es in dem Fall ohne Jobcoaching weitergehen?

4. DEN PROZESS DURCHFÜHREN – GESTALTUNGSPHASE

Kapitel vier möchte die Durchführung von Jobcoaching^{AP} in seinen verschiedenen Fassetten verständlich machen. Die Hauptaspekte betreffen: Im Betrieb ankommen (4.1), Veränderungen anregen und begleiten (4.2) und einen Abschluss finden (4.3). Das Kapitel wird von einer systemischen Betrachtung eines Fallbeispiels beendet, in dem die Bedeutung von Rückkopplungsschleifen für die Stabilisierung und Destabilisierung der Interaktionen in einem System von Jobcoachingnehmenden verdeutlicht wird.

4.1 IM BETRIEB ANKOMMEN

Nach Abschluss der Initiierungsphase und der Kostenbewilligung durch den Leistungsträger beginnen Jobcoaches ihre Tätigkeit am Arbeitsplatz des Menschen mit Behinderung. Ihr Vorgehen am Anfang erinnert stark an das von *Ethnographen*³¹:

- Sie suchen die Personen in ihrem alltäglichen Umfeld auf.
- Sie verstehen einzelnes Verhalten in dem jeweiligen Kontext.
- Sie integrieren sich in die zu betrachtende Gruppe, um die Welt mit den Augen der Gruppenmitglieder zu sehen und drängen dabei das persönliche Wertungsschema zur Seite.

Jobcoaches halten sich anfangs mit Interventionen stark zurück. Erst bei ausreichendem Verständnis der Situation und ersten Ideen zu einem Lösungsansatz, „*dem Anpack*“ (DVE-JC, Teil2-1, TN1, Z.56), beginnen sie vorsichtig Veränderungsimpulse zu setzen. Sie tasten sich dabei sensibel vor, und sehen, wo sich ein gangbarer Weg ergibt.

Fremdheit im betrieblichen Kontext wird von Jobcoaches als großer Vorteil gesehen. Wenn man eine Person aus einem vorherigen Kontext kennt und möglicherweise dort bereits zusammengearbeitet hat, sind wechselseitige Erwartungen entstanden, die sich nicht einfach ändern lassen. Ein Rollenwechsel erfordert ein hohes Maß an Selbstreflexion – und zwar auf beiden Seiten. Die Erwartungen der anderen lassen sich jedoch kaum beeinflussen.

Den Kontakt, den Jobcoaches benötigen, entwickeln sie in jeder Jobcoachingmaßnahme neu und gestalten ihn den Anforderungen gemäß. Dabei wird darauf geachtet, sich nicht gegenüber Einzelnen parteiisch zu verhalten. Dies gilt insbesondere in Konfliktsituationen. Um anfängliche Berührungsängste abzubauen, reden Jobcoaches auch gerne über Alltäglichkeiten und tauschen sich zu Interessen auch außerhalb des Arbeitszusammenhangs aus. Durch den engen Arbeitsbezug wird eine Art „kollegiale Nähe“ aufgebaut, die die Zusammenarbeit mit den Beteiligten erleichtert.

31 z.B. Girtler, R. (2001) Methoden der Feldforschung, UTB-Taschenbuch

Jobcoachin: „In welche Schuhe muss ich jetzt gerade rein? Und so muss ich mich dann auch anpassen. Ich muss mich einfach anpassen: Okay, hier ist ein lockerer Ton, also muss ich sagen ‚Und wie klappt es so? Steht er erstmal auf den Füßen, lässt er mal was fallen?‘ Also brauchen die diese Sprache oder eine andere?“ (JC 2, 869–881)

Die professionelle Distanz wird zurückgewonnen, indem die eigene Wahrnehmung reflektiert wird:

Jobcoach: „Wenn ich dann hinterher im Auto sitze und wieder auch räumlich in den Abstand komme, das dann nochmal so Gedanken kommen, ah, okay, da war die und die Situation, was habe ich da gesehen, wie war da mein Gefühl zu, [...] irgendwie hat es doch bei mir in dem Gespräch geklingelt, da muss irgend-eine Ressource sein.“ (DVE-JC, Teil2-2, TN1, Z. 19–23)

Das Verstehenwollen der Anliegen und der Erwartungen von *allen* Beteiligten, ist für Jobcoaches zentral. Hiermit schaffen sie Verbindungen und fördern die Zusammenarbeit.

Schlussfolgerung: Jobcoaches verhalten sich in der ersten Zeit im Betrieb eher vorsichtig. Sie prüfen ihre Annahmen, Eindrücke und ihr Wissen. Jede erklärte Absicht kann eine Intervention sein, deren Auswirkungen am Anfang nicht einschätzbar sind. Gleichzeitig lassen sie sich auf die Menschen der Arbeitsumgebung ein und verhalten sich beinahe wie ihre Kolleg/innen. Bei ausreichendem Verständnis der Situation gehen Jobcoaches dazu über, Veränderungen anzuregen. Diese Orientierungsphase im Betrieb bringt für Jobcoaching anbietende die Herausforderung mit sich, die bestehende Spannung auszuhalten und keine Sofortlösungen erzwingen zu wollen.

Fragen an das Team der Jobcoachinganbietenden:

- ❓ Wird das sensibel-vorstastende Vorgehen von Jobcoaches im Betrieb im Team der Jobcoachinganbietenden verstanden und unterstützt?
- ❓ Was kann dazu verleiten, zu früh mit Interventionen zu beginnen?
- ❓ Gibt es in der ersten Zeit im Betrieb neue Erkenntnisse, die eine grundlegende Bedeutung für die Maßnahme haben?

4.2 VERÄNDERUNGEN ANREGEN UND BEGLEITEN

Die Bedeutung von Zielen

An der Gestaltung von Zielen im Prozess lässt sich erkennen, wie sich stabilisierende und veränderbare Elemente im Prozess ergänzen. Gemeinsam vereinbarte Ziele bewirken eine konstruktive Hinwendung auf einen zukünftigen Zustand und haben daher eine stabilisierende Funktion innerhalb des Veränderungsprozesses. Dies gilt vor allem für die *übergeordneten Ziele* der Förderung der Zusammenarbeit,

des sozialen Miteinanders und des Erhalts des Arbeitsverhältnisses.

Interviewerin: *Gab es am Anfang so etwas wie Zielvereinbarungen? Haben Sie darüber gesprochen, was sich ändern soll?*

Arbeitgeberin: *Ja, haben wir gemacht. Wir hatten im Vorfeld darüber gesprochen, wo wir hin-*

wollen, wie wir uns das vorstellen, wie auch die Frau Amarylli [Arbeitnehmerin mit Behinderung] sich das vorstellt. (R2 JC, Z. 142–147)

Der Weg dorthin ist anfangs nur skizzenhaft bekannt und wird erst im Laufe des Jobcoachings deutlich. Operationalisierte und überprüfbare Ziele lassen Zwischenschritte konkret vorstellbar werden und geben Sicherheit. Diese *kurzfristigen Ziele* sind möglichst konkret und fallabhängig formuliert.

Wichtig ist dabei nicht unbedingt das exakte Ziel, sondern den Prozess gemeinsam auszurichten. Kurzfristige Ziele begründen sich in der gemeinsamen Annahme, dass man auf dem gemeinsam skizzierten Weg dem übergeordneten Ziel näherkommen kann. Ziele sind vor allem wichtig, damit ein Prozess entsteht und Veränderung deutlich wird. Im Prozess werden für jede/n Beteiligte/n Interventionen, Reaktionen, Verhalten, Motivationen, Erfolge und Misserfolge und auch damit verbundene Gefühle wie Freude und Ängste erkennbar, da Jobcoaching^{AP} innerhalb der direkten betrieblichen Umgebung ein sichtbarer Prozess ist. Dadurch können Wirkungen und Wechselwirkungen mit unplanbaren Entwicklungen unabhängig von den vereinbarten Zielen entstehen.

Der Vorgesetzte in einem prospektiv erhobenen Fall³² ist sich sicher, dass die dauerhafte Beschäftigung eines Mitarbeiters mit Behinderung gelingen wird. Der Weg dahin ist ihm aber noch unklar und er formuliert Zweifel, ob dieser eine Leistung erreichen wird, die der von Kolleg/innen ohne Behinderung entspricht. Gleichzeitig

nimmt er Erfolge wahr, die ihn in seiner grundsätzlichen Haltung bestärken:

Vorgesetzter (erste Interviewerhebung): *Das Ziel wird erreicht werden, nämlich in dem Sinne, dass Herr Ahorn [Arbeitnehmer mit Behinderung] wieder fest für unser Unternehmen arbeiten kann. [...] Aufgrund seiner Einschränkungen wird er (.) sicherlich noch sehr, sehr lange brauchen, um ich sage mal wie ein nicht gehandicapter Mitarbeiter die Arbeit machen zu können. Und da ist auch für mich persönlich noch die Frage: Wird er das überhaupt schaffen? [...] Aber die Erfolge, die wir jetzt schon sehen, sind sehr, sehr gut. (P2-1, AG, Z.442–451)*

Im gleichen Fall hat der Arbeitgeber zu einem späteren Zeitpunkt seine Ziele konkretisiert:

Vorgesetzter (dritte Interviewerhebung 8 Monate später): *Ich sage es jetzt wieder ganz platt: Kann ich ihn einfach arbeiten lassen? Ohne dass ich mir jetzt groß Sorgen machen muss: Da geht was schief. Das ist eigentlich das wichtigste Ziel. Und wenn das alles passt und dann wird er erstmal eine gewisse Zeit natürlich auch eine längere Zeit in dem Bereich arbeiten, den er jetzt macht. (P2-3, AG, Z. 424–428)*

In der Untersuchung des Falls „Amarylli“³³ wird deutlich, dass sich im Laufe eines Jobcoachingprozesses auch ganz neue Möglichkeiten der Beschäftigung aufzeigen können. Eine entscheidende Wendung in dem Verlauf ermöglicht ihre Beschäftigung im Reinigungsbereich anstatt in der Wohngruppe, wo sie überfordert ist. Die

32 Die folgenden Zitate stammen aus dem Fall „Ahorn“. Die Interviews wurden prospektiv zum Verlauf eines Jobcoachings in einer Versicherung erhoben. Interviewt wurden zu drei Zeitpunkten Arbeitnehmer, Vorgesetzter, Kollegin, Schwerbehindertenvertretung, Jobcoach, IFD-Mitarbeiterin, Mitarbeiterin aus dem Integrationsamt.

33 Das Fallbeispiel „Amarylli“ basiert auf einer retrospektiven Datenerhebung und -analyse zu einem Jobcoachingprozess in einem Kinderheim. Erhoben wurden die Perspektiven der Arbeitnehmerin, Arbeitgeberin, Kollegin, Jobcoachin, IFD-Mitarbeiterin und des Mitarbeiters aus dem Integrationsamt. Auch „4.4 Ein Fallbeispiel systemisch betrachtet“ auf Seite 43 basiert auf diesem Fallbeispiel.

neuen Möglichkeiten des Stellenwechsels werden dann in konkrete Handlungsschritte umgewandelt und mit Hilfe von geänderten Zielen wieder verbindlich gemacht. Ziele sind also Vereinbarungen, die den Prozess Schritt-für-Schritt begleiten, ein gangbarer Weg zeigt sich erst unterwegs. Ursprüngliche Ziele können dabei an Bedeutung verlieren. Ein starres Festhalten an den ursprünglichen Zielen würde eine Einnengung bedeuten, die den Erfolg eines Jobcoachings gefährden kann.

Weitere stabilisierende Elemente sind *Zwischenauswertungen* mit den Jobcoachingnehmenden und - anbietenden. Diese Gesprächstermine finden im Betrieb statt und werden meist schon zu Beginn des Jobcoachings vereinbart, typische Zeiträume sind alle 2–3 Monate. Zwischenauswertungen dienen weniger der Überprüfung ursprünglicher Ziele, sondern eher einer Art Bestandsaufnahme in der alle Ereignisse, Eindrücke und Einschätzungen einfließen und ein Gesamtbild der jeweiligen Situation entsteht.

Sinnvolle Leitfragen für eine Zwischenauswertung sind:

- ❓ Ist man in der Zwischenzeit dem übergeordneten Ziel, der Herstellung einer zufriedenstellenden Arbeitssituation, ein Stück nähergekommen?
- ❓ Welche weiteren Möglichkeiten sind sichtbar geworden?
- ❓ Welche Entwicklungen sollten verstärkt werden?
- ❓ Was kann der nächste Schritt sein?

Schlussfolgerung: Ziele fokussieren die Wahrnehmung von allen Beteiligten auf bestimmte Elemente des Prozesses. Dadurch haben sie einen stabilisierenden Effekt für den Verlauf. Damit der Prozess dynamisch bleibt und neue Entwicklungen berücksichtigt werden können, müssen Ziele flexibel gehandhabt werden. Gegenüber einer positiven Gesamtentwicklung können kurzfristige Ziele an Bedeutung verlieren. Zwischenauswertungen strukturieren den Prozess in Abschnitte der Veränderung und der Überprüfung. Die Bewertung von Ergebnissen erfolgt durch alle Jobcoachingnehmenden. Dynamische Prozesselemente haben Einfluss auf die Art der Zusammenarbeit der Jobcoachinganbietenden³⁴.

Fragen an das Team der Jobcoachinganbietenden:

- ❓ Verfolgen die Jobcoachingnehmenden gemeinsame Ziele?
- ❓ Haben sich im Prozess neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit gezeigt, die mit neuen Zielen konkretisiert werden sollten?
- ❓ Werden noch Ziele verfolgt, die keine Bedeutung mehr haben, da auf ihrem Weg keine Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Person mit Behinderung und/oder der Zusammenarbeit möglich ist?

Lernprozesse planen und Situationen nutzen

Jobcoaching^{AP} hat geplante und zufällige, situative Anteile. Beide ermöglichen und beeinflussen sich gegenseitig, siehe „5.3 Fallsteuerung“ auf Seite 54. Geplante und strukturierte Anteile beziehen sich vor allem auf Lernprozesse der Person mit Schwerbehinderung im Arbeitstraining. Arbeitsinhalte werden in erlernbare

34 vgl. „5.2 Zusammenarbeit im Team der Jobcoachinganbietenden“ auf Seite 50

Teilschritte gegliedert, sorgfältig erklärt, gezeigt und wiederholt geübt. Hilfsmittel, wie Checklisten dienen als individuell angepasste und im Arbeitsalltag abrufbare Strukturhilfen. Beispiele für gezieltes Arbeitstraining in den Interviews waren: Kochtraining, Telefontraining, Verpacken in der Produktion und üben wiederkehrender Verwaltungsabläufe. Jobcoaches nennen diesen methodischen Ansatz „das klassische Arbeitstraining“.

Jobcoaches beziehen Arbeitgebende und Kolleg/innen zudem situativ in den Prozess ein. Dies wird durch Begegnungen im Arbeitsalltag möglich, in denen unmittelbar auf Ereignisse reagiert werden kann. So können neue Ideen direkt an die Personen herangetragen werden, die sie auch umsetzen können. Hier ein kleines Beispiel:

Jobcoachin: *„Man muss ja eigentlich immer wach sein. Es passieren ja auch unbeabsichtigte Interventionen. Ich erinnere 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 ge-*

laufen bin und das gemerkt habe, und nochmal aufgreifen konnte, ist ganz viel passiert.“
(DVE-JC Teil2-2, TN3, Z. 26–43)

Schlussfolgerung: Neben ihrem geplanten Vorgehen nutzen Jobcoaches sich anbietende Situationen im Arbeitsalltag, um den Jobcoachingprozess weiterzuentwickeln. Sie jonglieren mit Nähe und Distanz zu den Beteiligten. Der Arbeitsansatz, die Suche nach Möglichkeiten der Zusammenarbeit, bewahrt vor Parteinahme und allzu engen persönlichen Arbeitsbündnissen. Durch die Position inmitten des betrieblichen Systems und durch ein situationsensibles Vorgehen können Jobcoaches die Personen erreichen, die im Arbeitsalltag zusammenarbeiten müssen.

Fragen an das Team der Jobcoachinganbietenden:

- ❓ Gibt es neue Situationen, die im Jobcoaching genutzt werden können oder nachbesprochen werden sollten?
- ❓ Sind alle relevanten Personen in den Prozess einbezogen?
- ❓ Sollten bestimmte Personen gezielt angesprochen werden?

Ressourcen finden und Neues entstehen lassen

Vor Beginn des Jobcoachings berichten Arbeitgebende und Arbeitnehmende oft ausführlich von ihren Problemen. Meist haben sie auch eine Vorstellung von einer möglichen Lösung.

Interviewerin: *„Was waren weitere Wünsche [der Arbeitgeberin]?“*

Jobcoachin: *„Also das Kochen so umzusetzen, dass die Qualität passt und alle Kinder zufrieden sind und kein Chaos in der Küche herrscht.“*

Mehr Selbstständigkeit beim Erledigen der Aufgaben. [...] Es gab auch bestimmte Zeitvorgaben. [...] Also, Mittagessen sollte es IMMER um zwölf geben. Ganz wichtig, zwölf Uhr. Nicht vor zwölf, nicht nach zwölf, um Punkt zwölf. Ein anderer Punkt war, die Küche sollte aufgeräumt sein um eins. Einkaufen darf man nicht vor zwei. Ja, also es gab so bestimmte auch zeitliche Strukturen.“ (R2 JC, 263–276)

Die im Laufe des Jobcoachingprozesses entstandenen Integrationslösungen haben allerdings nicht immer etwas mit den ursprünglichen Vorstellungen der Jobcoachingnehmenden zu tun.³⁵ Dies hängt mit dem ressourcenorientierten Vorgehen von Jobcoaches zusammen, die sich weniger mit dem Problem beschäftigen, sondern Lösungen auf anderen Ebenen suchen:

Jobcoach: *„Das Problem, mit dem will ich mich gar nicht beschäftigen. Ich will möglichst schnell ne Veränderung haben, ne positive Veränderung. Ich hab schon Fälle gehabt, da haben wir uns überhaupt nicht mit der Verhaltensebene beschäftigt [obwohl hier die Problemschilderung war]. Da haben wir in einer anderen Ecke was gemacht, das hat funktioniert, und dann hat keiner mehr über das Verhalten gesprochen. Da war irgendwie das Problem auf einmal weg oder spielte zumindest keine Rolle mehr.“ (DVE-JC Teil 1-2, TN1, Z.14–19)*

Problemschilderungen werden von Jobcoaches eher distanziert betrachtet und auf ihren möglichen Informationsgehalt für eine Lösung untersucht:

Jobcoach: *„Und [auf] diesen Wunsch, der da drin steckt in dem Problem, da tue ich meine Antenne hin und die ziehe ich mir [dahin], wo ich ne Chance für den Lösungsraum sehe. Und dann gucke ich, gibt es da irgendwie auch noch so ein Problem, was der Klient vielleicht*

beschreibt, was auch dazu passt, [...] und da bildet sich dann eine Lösungsidee, und das ist doch eigentlich meine Antenne. Und dafür sind Probleme super. Da erzählen mir die Leute viel, und das [...] fällt den Leuten leicht.“ (DVE-JC Teil 1-2, TN4 Z.33–42)

Typischerweise liegen Ressourcen in den Personen der Jobcoachingnehmenden, sie können aber auch personenunabhängig sein, wie z.B. Tätigkeiten, die für Arbeitnehmer/in mit Beeinträchtigung geeignet sind, bislang aber nicht als solche wahrgenommen wurden.

Schlussfolgerung: Jobcoaches suchen gezielt nach Veränderungsmöglichkeiten, die sie unabhängig von den geschilderten Problemen entdecken. Aus den Problemschilderungen der Arbeitgebenden, der Arbeitnehmenden und der Kolleg/innen wird versucht, Ideen zu entwickeln, die für alle Beteiligten einen tragfähigen Zustand/eine nachhaltige Perspektive bilden können. Dabei begegnen Jobcoaches den Beteiligten nicht nur in deren betrieblicher Funktion, sondern auch auf menschlicher Ebene. Das erleichtert es, Verbindungen zu schaffen und bringt ein demokratisches Element in hierarchische Strukturen.

Fragen an das Team der Jobcoachinganbietenden:

- ❓ Welche neuen Lösungsideen sind entstanden?
- ❓ Bestehen in dem Fall Probleme, die ihre Wahrnehmung so einengen, dass sie ihren Blick für Neues verlieren?
- ❓ Können sie ihre Vorstellung weiten und einfach mal „rumspinnen“? Wie sähe eine einfache Lösung aus?

³⁵ vgl. dazu das Fallbeispiel „4.4 Ein Fallbeispiel systemisch betrachtet“ auf Seite 43

4.3 EINEN ABSCHLUSS FINDEN

Nachhaltig zu wirken und die Situation beruhigt verlassen zu können scheint für Jobcoachinganbieter ein zentraler Anspruch zu sein. Über die Beendigung einer Jobcoachingmaßnahme wird zwischen den Jobcoachinganbietenden gesprochen und zusammen mit den Jobcoachingnehmenden entschieden. Das Kriterium für einen Abschluss ist, dass das Arbeitsverhältnis auch ohne Jobcoach stabil erscheint:

Interviewer: „Wie kam es da zum Ende des Jobcoachings?“

Integrationsamt: *Hm, Frau Begonia [die Jobcoachin] teilte mit: ‚So, es ist jetzt gut. Die Aufgaben sind gut überarbeitet, gut eingearbeitet. Frau Amarylli [die Arbeitnehmerin mit Behinderung] kommt zurecht, ist selbstständig.‘ Es braucht Unterstützung, stellte sich heraus, wenn im Privaten Umbrüche sind.“ (R2, INA, Z. 611–616)*

In diesem Beispiel wurde die weiterhin notwendige Unterstützung im privaten Bereich im Abschlussgespräch vereinbart und vom IFD geleistet.

Stabilisierend wirkt sich beispielsweise der Erwerb umfangreicher Lernstrategien für Arbeitnehmende mit Behinderung aus. In dem weiter oben eingeführten prospektiven Fall „Ahorn“ zeigte sich, dass das „Lernen, wie man lernt“ dem Arbeitnehmer dazu verholfen hat, zunehmend selbständiger zurecht zu kommen. *Bezugspersonen* im Betrieb, die die weitere Begleitung übernehmen, können negative Entwicklungen rechtzeitig erkennen und gegensteuern. Eine *externe Betreuung* durch einen Integrationsfachdienst kann allen Beteiligten nach Beendigung der Maßnahme zusätzliche Sicherheit geben.

Die Dauer von Jobcoachingprozessen sollte allerdings flexibel gehandhabt werden, da persön-

liche Entwicklungsprozesse Zeit brauchen, worauf eine Jobcoachin ausdrücklich hinweist:

Jobcoachin: „Ich hatte halt auch viel Zeit, das hat es mir einfach gemacht. Ich denke, hätte ich weniger Zeit gehabt und hätte ich da mehr Druck aufbauen müssen, am Anfang bei Frau Dahlia [der Arbeitgeberin], die selber so unter Stress war, hätte das Ganze nicht funktioniert. Also, die Zeit, die hat mir zugespielt. Dadurch musste ich keinen Druck aufbauen, sie hatten Zeit, die Sachen zu überdenken.“ (R2, JC, Z. 1191–1196)

Dieses Jobcoaching^{AP} hat insgesamt über ein Jahr gedauert. Normalerweise werden gegen Ende die Stunden im Betrieb deutlich reduziert, so dass eine längere Prozessdauer keine höheren Kosten bedeuten muss. In dieser Zeit können alle Beteiligten die Möglichkeit nutzen, Erfahrungen mit der neuen Situation zu machen und im Bedarfsfall auf den Jobcoach / die Jobcoachin zurückkommen. So gelingt es, sich schrittweise an die neue Situation zu gewöhnen und die im Jobcoaching neu erarbeiteten Routinen und Abläufe einzuüben.

Vorzeitiger Ausstieg

Ein Sonderfall und eher untypisch für einen Abschluss ist der Abbruch eines Jobcoachings. Ein derartiges vorzeitiges Beenden kann zum Nachteil der Arbeitnehmenden ausgelegt werden, als Kündigungsgrund dienen und den Arbeitsplatzverlust bedeuten. Das gilt auch dann, wenn der Grund für den Abbruch nicht auf Seiten der Arbeitnehmenden lag. Da Jobcoaching^{AP} aber als Qualifizierungsmaßnahme für Arbeitnehmende gilt, wird diesen auch das Ergebnis zugeschrieben. Dieses Problem ist auf eine *rechtliche Unschärfe* in der Bewilligung zurückzuführen und wird in Kap. 5.2 näher erläutert.

Man kann versuchen, einem vorzeitigen Abbruch präventiv über die Fallauswahl zuvor zu kommen. Die Fallauswahl ist jedoch aus den geschilderten Gründen wenig verlässlich. Falls Jobcoaching^{AP} nicht mehr der Arbeitsplatzsicherung dient, sollten Möglichkeiten für einen geplanten Ausstieg gefunden werden. Eventuell sind andere Unterstützungsmaßnahmen angezeigt. Eine generelle Lösung kann es aber kaum geben. Eine Reflexion innerhalb des Teams der Jobcoaching anbietenden erscheint in diesen Fällen dringend notwendig.

Schlussfolgerung: Jobcoaches versuchen von Anfang an, die relevanten Personen im Betrieb in den Prozess einzubeziehen. Überraschende Zielverfehlungen am Ende sind daher unwahrscheinlich. Mit Strategien wie eine schrittweise Stundenreduzierung wird der Abschluss vorbereitet. Da Jobcoaches im Team arbeiten, erweitern sich die Möglichkeiten über das Jobcoaching^{AP} hinaus. Eine betriebsinterne oder externe Betreuung kann im Anschluss an das Jobcoaching unterstützen, falls es zu erneuten Problemen kommen sollte. Falls sich ein ungeplanter Abbruch eines Jobcoachings abzeichnet, können im Team Lösungsmöglichkeiten gefunden werden.

Fragen an das Team der Jobcoaching anbietenden:

- ❓ Wird es Zeit sich auf einen Abschluss vorzubereiten?
- ❓ Wenn das Jobcoaching jetzt beendet werden würde, welche offenen Fragen verblieben?
- ❓ Wie kann man diesen offenen Fragen begegnen?

4.4 EIN FALLBEISPIEL SYSTEMISCH BETRACHTET

Der Prozess des Jobcoachings in der Arbeitsplatzsicherung lässt sich auch als Transformationsprozess von einem leidvollen, aber möglicherweise lange stabilen in einen neuen, für die Beteiligten tragfähigen Zustand beschreiben. Eine systemtheoretische Erklärung von Stabilität in sozialen Systemen besteht darin, diese als sich gegenseitig bedingende Rückkopplung von Verhalten der beteiligten Personen zu erklären. Die Transformation von einem stabilen Zustand in einen anderen wird hier an Hand eines Fallbeispiels nachvollzogen³⁶.

Die Situation der Arbeitnehmerin mit Behinderung in ihrem Team ist vor dem Jobcoaching einige Zeit stabil. In den Aussagen der Beteiligten wird deutlich, dass die Problembeschreibung der Kollegin und die Selbstbeschreibung der Arbeitnehmerin mit Behinderung sich gegenseitig bestätigen.

Arbeitnehmerin: „ich [bin] durch die Behinderung nicht so fit in Sachen, gerade im Kochen.“ (R2, AN, Z.6–7)

Kollegin: „wir hatten sie halt bei uns unten im Wohnbereich so ein bisschen unter unsere Fit-

tiche genommen, weil sie ja doch nicht sehr selbstständig arbeiten kann, und da waren alle quasi mehr oder weniger Mentoren“ (R2, Kol, Z.7–10)

Die Mitarbeiterin mit Behinderung sagt von sich, dass sie Hilfe braucht. Diese wird ihr von den Kolleginnen gegeben. Was bei der Mitarbeiterin wiederum das Gefühl verstärkt, Hilfe zu benötigen. Dieser Zustand bleibt stabil, lässt sich jedoch nicht lange aufrechterhalten, da die Belastung für die Kolleginnen zu groß wird. Die Aussage der Arbeitgeberin macht das deutlich:

Arbeitgeberin: „Also die Mitarbeiterin hat ja schon eine Weile bei uns gearbeitet. Und hat sich halt im Laufe der Zeit herausgestellt, dass wir als Haus die Unterstützung, die die Mitarbeiterin gebraucht hätte, einfach nicht geben konnten, ja? Also, das ist zu zeitintensiv, zu viele Wiederholungen, also wir sind da wirklich an unsere Grenzen gestoßen. [...] Und waren wirklich so weit, dass wir schon die Kündigung ausgesprochen haben“ (R2, AG, Z. 6–14)

In einer durch Rückkopplungsschleifen geprägten Situation bestätigen sich Sichtweisen und

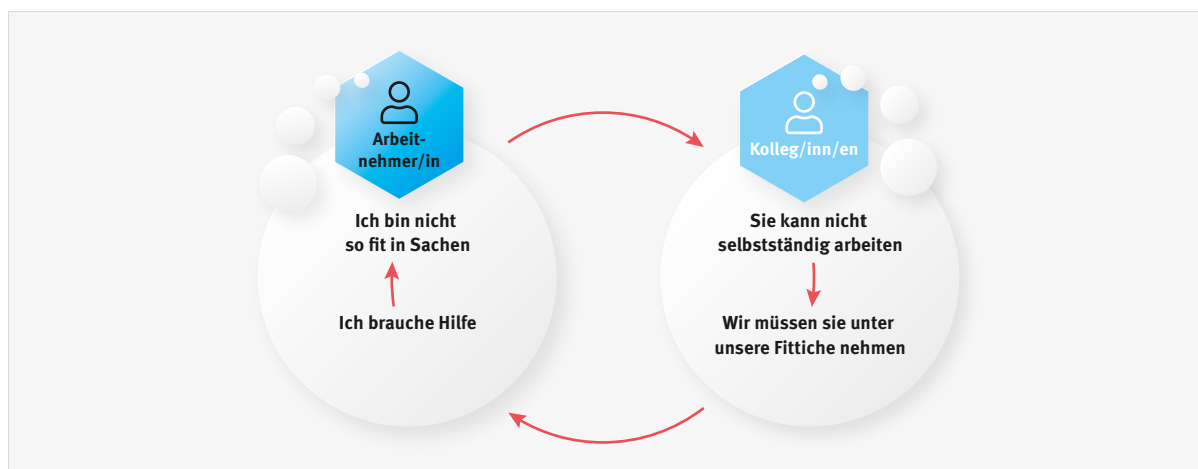


Abbildung 6: Eine sich selbst stabilisierende Rückkopplungsschleife

36 Zum Fall „Amarylli“ siehe „Fußnote 33“ auf Seite 37 in diesem Kapitel.

Verhalten der Beteiligten immer wieder gegenseitig. Daher werden Abweichungen und Ausnahmen weder von den Kolleginnen noch von der Mitarbeiterin selbst wahrgenommen. Dies wird oft als „Betriebsblindheit“ bezeichnet und kann auch in diesem Fall so verstanden werden. Als die Jobcoachin in den Betrieb kommt, die ja weder die Situation, noch die Personen vorab gekannt hat, wird ihr schnell deutlich, dass die Mitarbeiterin nicht immer auf Hilfe angewiesen ist. Im Gegenteil, bestimmte Tätigkeiten konnte sie sogar besser als andere:

Jobcoachin: „es war sehr schnell festzustellen, dass Frau Amarylli [die Mitarbeiterin mit Behinderung] sehr gut einkaufen konnte und auch alles vollständig einkaufen konnte und, dass es häufig ihre Kollegen waren [...] Wir mussten immer nochmal hoch und etwas nachkaufen. War Frau Amarylli aber den Tag vorher da, mussten wir nicht nochmal hoch, weil sie es geschafft hat, tatsächlich auch alles einzukaufen“ (R2, JC, Z.393–396)

Frau Begonia, die Jobcoachin, steigt selbst in den Arbeitsprozess ein, arbeitet eng mit Frau Amarylli zusammen und bestärkt sie in ihren Fähigkeiten.

Jobcoachin: „Also die ersten Termine mit Frau Amarylli im Kochen, die waren sehr schweißtreibend (lacht). [...] Sie war dann noch recht zappelig, also ich bin da schon ganz schön gesprungen in der Küche und habe auch am Anfang sehr, sehr viel übernommen, dass das Essen dann tatsächlich auf dem Tisch gestanden hat.“ (R2, JC, Z.492–499)

Jobcoachin: „ich habe Frau Amarylli in ihren Fähigkeiten erst mal bestärkt. Gerade die, die da waren, das sind ja ganz tolle Sachen.“ (R2, JC, Z.418–419)

Die Arbeitnehmerin nimmt die Veränderung so war:

Arbeitnehmerin: „bevor die Frau Begonia kam. Da haben sie [die Kolleginnen] schon gesagt: ‚Hm, das wird nichts‘ und dann kamen wir auf das Thema Jobcoach. Und dann hat es auch irgendwann relativ gut funktioniert“ (R2, AN, Z.392–394)

Parallel entwickelt die Jobcoachin eine Arbeitsbeziehung zur Arbeitgeberin. Sie versucht auch deren Perspektive nachzuvollziehen:

Jobcoachin: „Die Heimleitung, Frau Dahlia, war noch nicht so lange im Einsatz dort, die ist

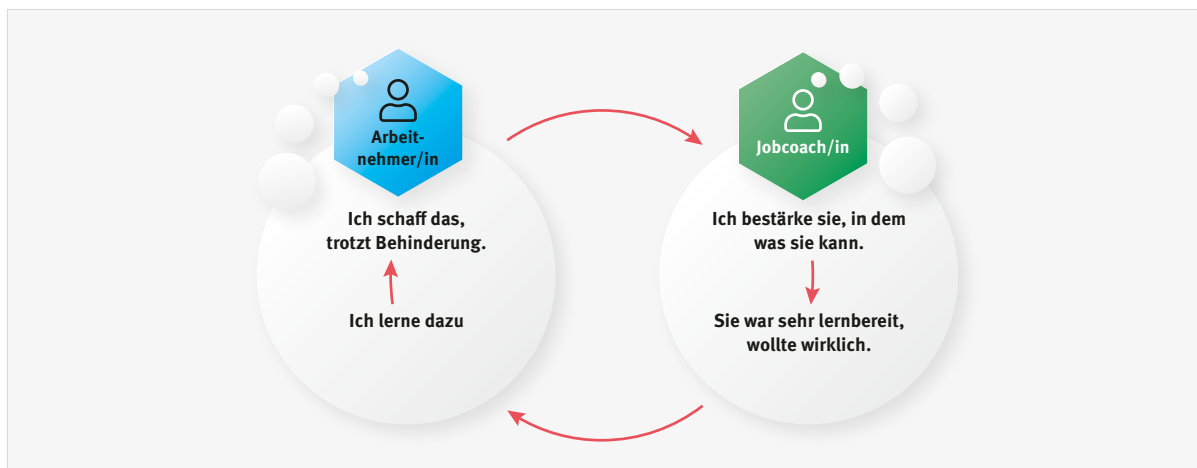


Abbildung 7: Ein neuer Kreislauf, der Entwicklung ermöglicht

neu gekommen. Sie hat das Amt von jemand anderen übernommen. Das war sehr schwierig für sie auch, weil es nicht nur in dieser Gruppe (...) nicht so nach Vorschrift lief. Das sagte sie dann auch ganz offen und ehrlich, dass sie da selber Probleme hatte. Also, sie war auch mit dem Nervenkostüm stellenweise sehr angekratzt. (...) Ja. Haben wir dann drüber gesprochen. Ich habe ihr einfach dargestellt, wie es aussieht und klar, da kann sie ja nichts für. Wenn sie das übernimmt und sie muss ja auch erst mal einen Überblick verschaffen.“ (R2, JC, Z.437–445)

einfach dann hinzugehen und zu sagen: ‚Hier läuft es vielleicht nicht so ganz rund.‘ Also, es ist ja tatsächlich schwierig einfach diese Ungerechtigkeiten [...] zu kommunizieren. Also Ungerechtigkeiten, die sie sehen. [...] Ja, ich denke, ich habe / Ja, also auf jeden Fall wertschätzend. Ich habe keine Bedingungen daran geknüpft, ich habe kein ‚Ich muss‘, ‚Sie müssen‘, ‚Das muss sofort‘, sondern dargestellt, dass es dort Schwierigkeiten gibt und was mir aufgefallen ist. Und dass das die Arbeit von Frau Amarylli auch erschwert.“ (R2, JC, Z.460–481)

Die Arbeitgeberin drückt es so aus:

Arbeitgeberin: „Also eine Krise war halt wirklich, als wir diese Kündigung aussprechen wollten, bevor das Jobcoaching angefangen hat, ne? Also das war wirklich, das ging auch an mir nicht so spurlos vorbei, weil letzten Endes / Man gibt jemandem eine Chance und dann muss einer dastehen und muss sagen: ‚Boah ne, so geht es nicht.‘ Ja? Also das war für mich schwierig.“ (R2, AG, Z.233–245)

Dies wird von der Arbeitgeberin wiederum sehr positiv aufgenommen. Auch sie lernt von der Jobcoachin:

Arbeitgeberin: „Ich muss aber wirklich sagen, die Mitarbeiterin, die das Jobcoaching gemacht hat, [...] die war wirklich toll. Also die hat auch mir nochmal, also wir waren im ständigen Austausch und Kontakt, auch mir nochmal gezeigt, dass man halt einfach Sachen vielleicht auch nochmal anders darlegen muss oder nochmal anders erklären muss.... [Es] war eine totale Win-Win-Situation. Wir haben nicht nur fachlich super Mitarbeiter, sondern wir haben auch ein bisschen eingeschränkte Mitarbeiter, das merkt man halt einfach auch, ne? Und auch für die war das letztendlich ein Zu-

In ihrem Vorgehen ist die Jobcoachin sehr behutsam:

Jobcoachin: „Wir haben dann eine gute Ebene gefunden. Ist natürlich für mich auch nicht so

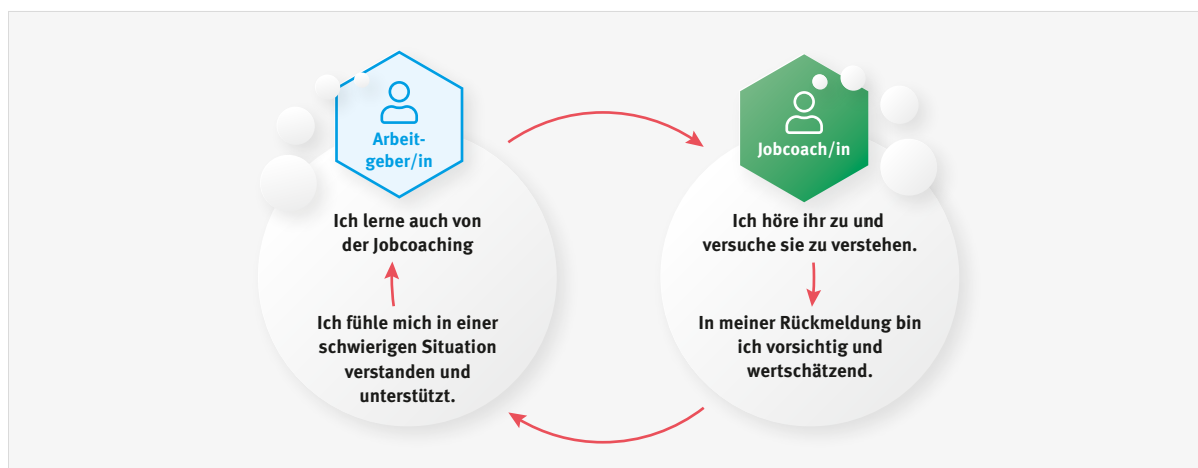


Abbildung 8: Beziehung zwischen Jobcoachin und Arbeitgeberin

gewinn, weil man da einfach auch wusste, zum Beispiel dann, wie man ein bisschen anders mit denen umgehen kann, ja? Und das anders darlegen kann. Also es war auch für uns in der Hinsicht ein Gewinn, dass ich dadurch auch lernen konnte und das auch wirklich mit integrieren konnte.“ (R2, AG, Z.31–54)

Im letzten Schritt werden von der Jobcoachin neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen der Arbeitgeberin und der Arbeitnehmerin mit Behinderung angeregt, die zu Anfang nicht möglich waren. Ein zufällig freiwerdender Arbeitsplatz im Reinigungsdienst zeigt eine Chance auf, die nach gemeinsamer Beratung schnell ergriffen wird. Hier spielt eine entscheidende Rolle, dass sich das Bild der Arbeitgeberin von ihrer Mitarbeiterin bereits geändert hatte:

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.‘, (R2, AG, Z. 491–501)*

An diesem neuen Arbeitsplatz wird zur Einarbeitung ein weiteres Jobcoaching^{AP} durchgeführt, das zur allgemeinen Zufriedenheit abgeschlossen wird.

Für die Arbeitgeberin ist es ein wesentliches Ergebnis des Jobcoachings, eine neue Kommunikationsbasis mit ihrer Mitarbeiterin gefunden zu haben:

Arbeitgeberin über den Beginn: *„Also [am Anfang] da habe ich schon öfter mal einfach den Mund gehalten, weil, das waren so viele Dinge, die einfach nicht gepasst haben. Da wäre ich aus dem Kritisieren gar nicht mehr rausgekommen. Und das ist ja auch total demotivierend, ja? Also wenn das nicht läuft, das nicht läuft, das nicht läuft und ich immer nur komme und sage: ‚Boah, das läuft doof, das ist nicht gut, das ist nicht gut.‘ Das ist ja auch total demotivierend.“ (R2, AG, Z.376–382)*

Arbeitgeberin über den Abschluss: *„Also ich kann ihr [heute] schon alles sagen, was arbeitstechnisch auch auf sie zugeht oder auch, ich meine, wenn es so Sommer ist und so heiß ist, bin ich dann auch schon mal zu ihr hin, sage ich: ‚Frau Amarylli, Sie wissen: T-Shirts nur einmal tragen und dann waschen‘, ne?“*

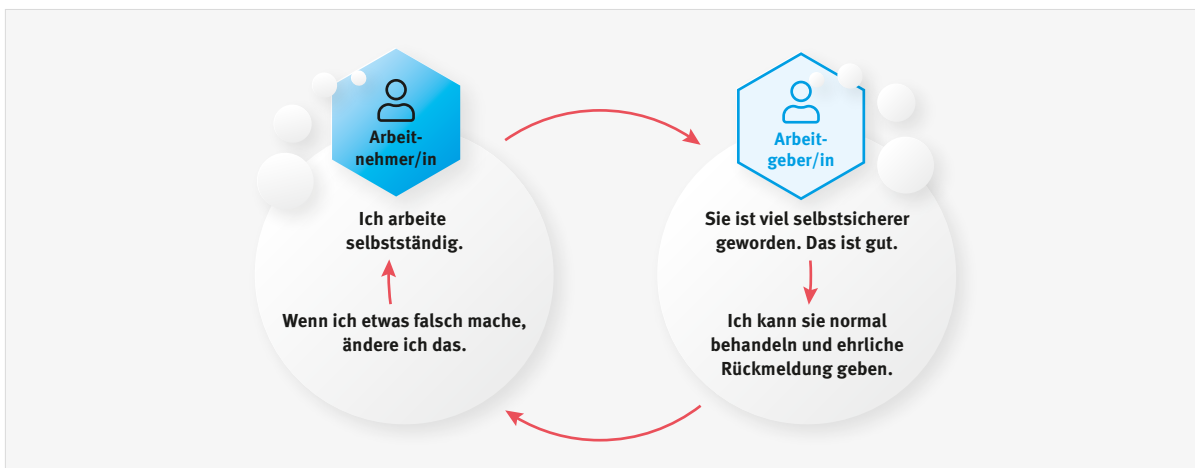


Abbildung 9: Abschließender, erneut stabiler Zustand ohne Jobcoachin

[...] Heikles Thema, ganz heikel. Und sie hat es akzeptiert und sie setzt es dann auch um. (R2, AG, Z.336–345)

In diesem Fall haben sich drei zentrale, anfangs nicht erkennbare Ressourcen ergeben: Außerhalb des Arbeitskontextes drängt die Arbeitnehmerin mit großer Kraft danach, ein vom Elternhaus *selbständiges Leben* zu führen und dort auszuziehen. Der Erhalt ihres Arbeitsplatzes ist ihr daher sehr wichtig und sie nimmt das Lernangebot der Jobcoachin gerne an. Die Arbeitgeberin, die sich anfangs skeptisch gegenüber dem Jobcoaching gezeigt hatte, entdeckt während des Jobcoachingprozesses die Ressourcen ihrer Mitarbeiterin und *sucht nach einer Lösung, den Arbeitsplatz zu erhalten*. Ein Zufall, das Freiwerden eines Arbeitsplatzes in einem anderen Bereich, entpuppt sich als Chance, dessen Lösungspotential ohne die Vorgeschichte im Jobcoaching jedoch nicht erkannt worden wäre.

Hierzu eine kurze systemtheoretische Einordnung:

- ❗ Eine stabile Ordnung, auf die ein Prozess hinausläuft, wird systemtheoretisch als Attraktor bezeichnet³⁷. Kennzeichnend für einen Attraktor in sozialen Systemen sind Rückkopplungsschleifen, in denen die Beteiligten ihre Sichtweisen und ihr Verhalten immer wieder gegenseitig bestätigen. Dadurch ist ihre Wahrnehmung eingeschränkt und Ausnahmen werden nicht wahrgenommen. Diese Ausnahmen können jedoch Ressourcen andeuten und lenken den Blick auf andere Seiten der Personen. Ausnahmen werden von Personen leichter wahrgenommen, die nicht Teil der Rückkopplungsschleife sind.

37 Siehe hierzu Kriz (2017) Seite 98

5. DAS TEAM DER JOBCOACHINGANBIETENDEN

In diesem Kapitel gehen wir der Frage nach, *wer* von professioneller Seite *was* im Jobcoaching tut und welche *Modelle der Zusammenarbeit* sich auf der Basis unserer Studien zusammenfassen lassen. Zu den komplexen Steuerungsmechanismen im Jobcoaching haben wir ein Modell entworfen.

5.1 AUFGABENVERTEILUNG

Die in einem Jobcoaching^{AP} anfallenden Aufgaben werden von mehreren Personen / Institutionen übernommen, die eng zusammenarbeiten. Hier eine Zusammenstellung von Aufgaben,

die sich im Laufe des Jobcoachingprozesses ergeben. Die Tabelle gibt keine Reihenfolge der Aufgabenbearbeitung vor, diese ist fall- und strukturabhängig.

Aufgaben	Fest zugeordnet	übernimmt meistens	Voraussetzung
Die Idee für Jobcoaching ^{AP} entwickeln	nein	IFD, SBV	Feldzugang, Kenntnis der möglichen Maßnahmen, Kenntnis von Jobcoaching ^{AP} , seinen Möglichkeiten und seinen Bedingungen
Jobcoaching ^{AP} bei Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden vorstellen	nein	IFD, SBV	Kenntnis von Jobcoaching ^{AP} und den regionalen Strukturen, gute Kenntnis der Situation und vertrauensvoller Kontakt zu den potentiellen Jobcoachingnehmenden
Die Eignung von Jobcoaching ^{AP} prüfen	nein	IFD, JC	Genauere Kenntnis von Jobcoaching ^{AP} , relevante Informationen erheben können (vgl. Initiierungsphase)
Die Antragstellung einleiten	nein	IFD, LT, JC	Kenntnis der Verwaltungsabläufe
Jobcoach/in suchen und auswählen	nein	IFD, LT ³⁸	Genauere Kenntnis von Jobcoaching ^{AP} , den Anforderungen des Betriebes und dem/r Arbeitnehmenden mit Behinderung
Jobcoaching ^{AP} planen	nein	JC	Genauere Kenntnis von Jobcoaching ^{AP} , Fallkenntnis, relevante Informationen in Bezug auf Jobcoaching bewerten können (vgl. Initiierungsphase)

38 Wenn Fachdienst für Jobcoaching^{AP} vorhanden

Aufgaben	Fest zugeordnet	übernimmt meistens	Voraussetzung
Planung fachlich beurteilen	nein	LT ³⁸ , IFD	Genauere Kenntnis von Jobcoaching ^{AP}
Konditionen / Rahmenbedingungen festlegen, Antrag bewilligen und Jobcoach beauftragen	ja	LT	Fachlichkeit in der Prüfung des Antrags, der Planung, der Mittelverwendung, Festlegung der Jobcoaches, Vertragsgestaltung, Koordination mit anderen Maßnahmen, Entscheidungsmacht
(Ziel-) Vereinbarung über Jobcoaching ^{AP} mit den Beteiligten im Betrieb schließen	ja	JC	Genauere Kenntnis von Jobcoaching ^{AP} , Fallkenntnis, Zielvereinbarung und Durchführung sollte in einer Hand liegen
Jobcoaching ^{AP} durchführen	ja	JC	Berufliche Fachkompetenz
Jobcoaches im Vorgehen unterstützen, Rücken freihalten	nein	LT, IFD, SBV	Genauere Fallkenntnis und Kenntnis der Arbeit der Jobcoaches, Vertrauen in ihre Person und Fachlichkeit
Zusätzliche Maßnahmen organisieren / durchführen	nein	IFD, SBV	Kenntnis von Jobcoaching ^{AP} , den regionalen Versorgungsstrukturen und vom Fall
Zwischen- und Abschlussberichte schreiben	ja	JC	Genauere Kenntnis über Fallverlauf
Auswertungsgespräche im Betrieb	nein	JC, IFD, SBV, (LT)	Genauere Kenntnis über Fallverlauf
Verlauf + Ergebnis dokumentieren	ja	JC	Fachkompetenz in der Erstellung der Dokumentation und deren Verwendung, Vorgaben des LT, genaue Kenntnis über Fallverlauf
Folgemaßnahmen organisieren / durchführen	nein	IFD, SBV, LT	Genauere Fallkenntnis und der regionalen Strukturen; breite Kenntnis der möglichen Maßnahmen und deren Koordination
Fallreflexion mit Jobcoach/in	nein	IFD, LT ³⁸	Wertschätzender Umgang, Vertrauen, gleiches Verständnis von Jobcoaching ^{AP}

Tabelle 3: Aufgaben von Jobcoachinganbietenden

Die Aufgaben lassen sich grob in drei Bereiche gliedern: Finanzierung und Struktursetzung (Leistungsträger), fachliche Einbettung in ein Gesamtangebot (Integrations-

fachdienste) und die Durchführung am Arbeitsplatz (Jobcoaches). Es ist eine Herausforderung für Jobcoachinganbietende, die Aufgaben so zu koordinieren, dass ein stimmiges und nachvoll-

ziehbares Gesamtangebot für zukünftige Jobcoachingnehmende entsteht.

Dabei wird die gegenseitige Angewiesenheit deutlich:

- ❗ Integrationsfachdienste, die Jobcoaching^{AP} vorschlagen, verbürgen sich damit gegenüber Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden, dass Jobcoaches ihre Tätigkeit im Sinne der Jobcoachingnehmenden wahrnehmen, vertrauensvoll mit Informationen aus dem Betrieb umgehen und dort keinen Schaden anrichten. Sie haben Arbeitsaufwand und zusätzliche Termine, die sie nur übernehmen, wenn sie von dem Angebot überzeugt sind.
- ❗ Jobcoaches sind darauf angewiesen, dass Fälle ausgesucht werden, die sich für Jobcoaching^{AP} eignen und dass der Rahmen vom Leistungsträger passend gesetzt wird. Versteckte Aufträge, ganz gleich ob von Arbeitgebendenseite („bestätige uns, das er/sie hier nicht arbeiten kann“) oder von Personen aus dem Team der Jobcoaching anbietenden („sag uns, was dort genau los ist, wir brauchen das für die eigene Arbeit“) können ihre Tätigkeit erheblich behindern.
- ❗ Leistungsträger verantworten ein Angebot, das in seiner Wirkung nur schwer einschätzbar ist, wenn damit noch keine Erfahrun-

gen bestehen. Anders als bei Maßnahmen, die bestimmten Beeinträchtigungen³⁹ zuzuordnen sind und damit Indikation sowie Entscheidung vereinfachen, muss dies bei Jobcoaching^{AP} neu verstanden und definiert werden.

Schlussfolgerung: Jobcoaching^{AP} wird erst durch aufeinander abgestimmte Einzelaufgaben ein sinnvolles Angebot. Diese Abstimmung kann aufwendig sein. Jobcoaching anbietende müssen sich in hohem Maße aufeinander verlassen können und bereit sein, Neues auszuprobieren. Dies unterstreicht den Teamcharakter ihrer Zusammenarbeit.

Fragen an das Team der Jobcoaching anbietenden:

- ❓ Wie sind die Aufgaben zur Durchführung von Jobcoaching in ihrer Region / ihren Strukturen verteilt?
- ❓ Erscheint diese Verteilung sinnvoll, was sollte überdacht werden?
- ❓ Wenn sie ein Angebot neu aufbauen, nach welchen Kriterien würden sie die Aufgaben verteilen?

5.2 ZUSAMMENARBEIT IM TEAM DER JOBCOACHING ANBIETENDEN

Die Arbeitsweise der Teams

In den Interviews gibt es viele Hinweise auf eine gut funktionierende Zusammenarbeit der Jobcoaching anbietenden. Meistens erfolgt der Austausch jedoch jeweils zwischen zwei Personen, eine formale Konstituierung als Team findet

nicht statt. Wir sprechen trotzdem von einem „Team“ oder „Projektteam“, da dies die Arbeitsweise der Jobcoaching anbietenden am besten kennzeichnet.

In der Initiierungsphase wird das jeweilige, fallbezogene Projektteam zusammengestellt, das

39 Jobcoaching wird bei allen Beeinträchtigungsarten eingesetzt. Vgl. JADE-Arbeitspaket 1, Bestandsaufnahme, Teil 1

Jobcoaching^{AP} initiiert und durchführt. Es zeigen sich unterschiedliche Varianten der Zusammenarbeit. Im Vergleich dreier Fälle präsentieren sich die jeweiligen Hauptakteur/innen. Sie sind über Farben gekennzeichnet:

Die drei Jobcoachingfälle stammen aus unterschiedlichen Regionen Deutschlands.

In Fall 1 wird die Initiierungsphase fast ausschließlich vom Leistungsträger selbst durchgeführt. Der IFD meldet die Dringlichkeit des Problems dem Integrationsamt, dieses entwickelt die Idee für Jobcoaching^{AP} und stellt die Maßnahme im Betrieb vor. Bei der Suche nach einer Person für das Jobcoaching ist wieder der IFD beteiligt. Die Jobcoachin ist in diesem Fall an der Initiierung überhaupt nicht beteiligt.

In Fall 2 wird fast die gesamte Initiierungsphase vom IFD übernommen. Erst gegen Ende wird von diesem ein Jobcoach hinzugezogen und die Fallpassung erörtert. Der Leistungsträger hat die Prüfung der Maßnahme an Hand der Stellungnahme des IFD vorgenommen.

In Fall 3 teilen sich IFD, Integrationsamt und Jobcoach die Aufgaben. Der IFD übernimmt den ersten Teil. Die Auswahl des Jobcoachs erfolgt in Abstimmung zwischen IFD und Leistungsträger. Anschließend übernimmt der Jobcoach, der auch die Planung durchführt. Die Prüfung der Eignung und der Planung liegt beim Integrationsamt. Es fällt auf, dass bei diesem Modell die Jobcoaches erheblich früher und mit weitergehenden Aufgaben beteiligt werden.

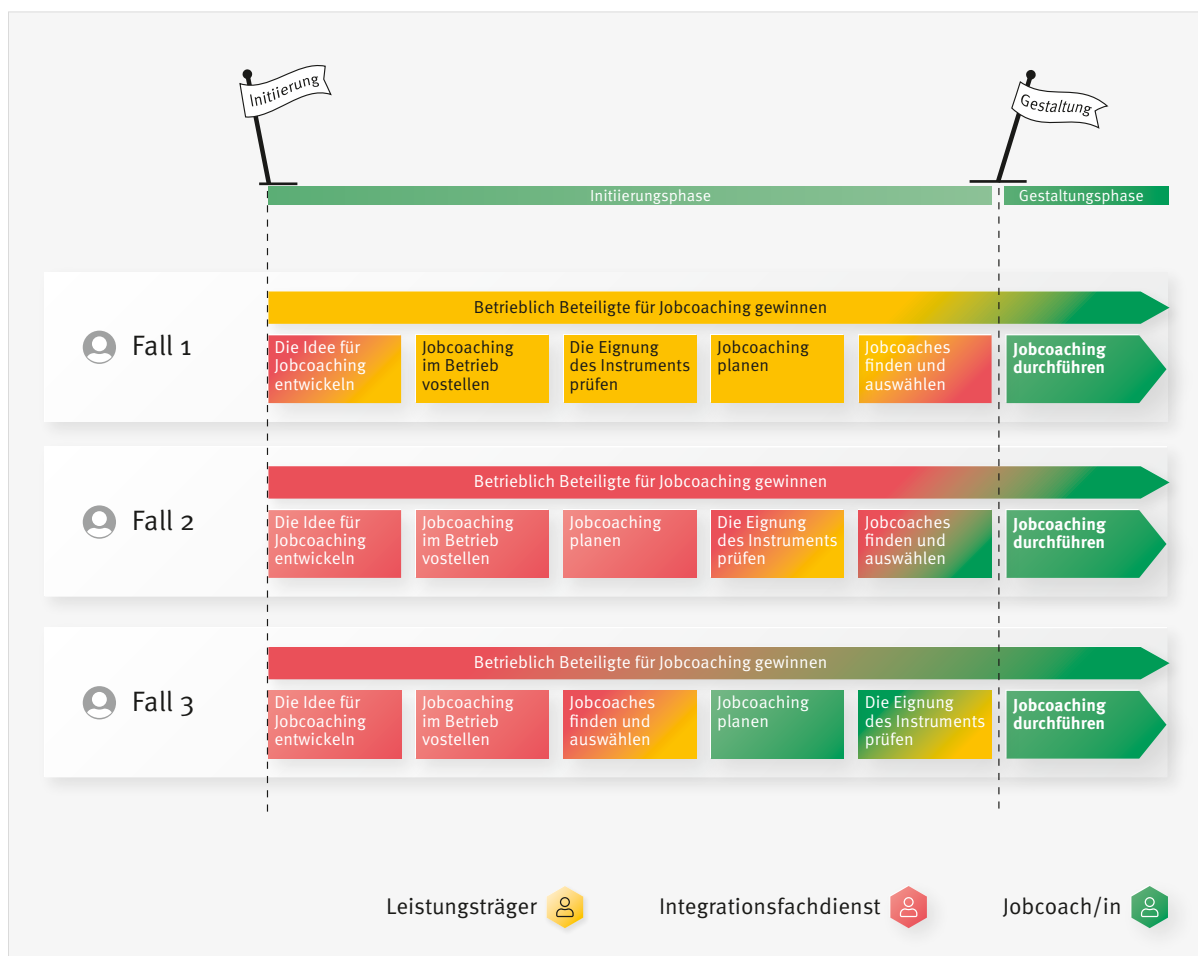


Abbildung 10: Varianten der Zusammenarbeit in der Initiierungsphase

Der bewilligte Stundenrahmen ist in den Fällen vergleichbar: 40–60 Stunden für die Erstbewilligung.

Die Abläufe sind nicht nur regional, sondern auch fallbezogen verschieden. Dies beruht auf der dynamischen Arbeitsweise der Teams, die eine hohe Anpassungsleistung an den betrieblichen Kontext erbringen. Beispielsweise bedingen die Dringlichkeit der Situation oder der Erfahrungsstand der jeweilig beteiligten Personen die Abläufe. Die Art der Zusammenarbeit der Teams ist in den untersuchten Fällen jedoch vergleichbar, und zwar sowohl in der Initiierungs- wie auch in der Gestaltungsphase:

- *Das Ziel, Arbeitsplätze erhalten zu wollen, wird mit großem Engagement verfolgt.*
- *Geregelte Strukturen und formalisierte Berichte bilden die Basis der Kommunikation:*

Integrationsamt: *„Und die sind sehr ausführlich, die Berichte, sodass man einen guten Eindruck kriegt, was der Verlauf ist, wie an welchen Zielen schon gearbeitet wurde, mit welchem Ergebnis. Ob zum Beispiel auch abzusehen ist, ob die Stunden ausreichen für das Jobcoaching oder der Jobcoach frühzeitig schon bemerkt: Es könnte noch einen Verlängerungsbedarf geben, weil sich Sachen verändert haben.“ (P2-1, INA, Z. 320–325)*

Ähnlich äußert sich ein Mitarbeiter eines großen Rehabilitationsträgers:

Reha-Berater: *„Letzten Endes ist es immer die Vorarbeit auf die ich achte, die der Jobcoach selber leistet. Das heißt, der ausführliche Bericht, der mir genau aufzeigt, welche Wege möchte der Jobcoach komplett, also mit der Betroffenen gehen? Wie steht der Arbeitgeber dazu? Und wie sind die Chancen?“ (LT2, Z. 365–396)*

- Neben der formalen Kommunikation hat auch *informelle Kommunikation* eine große Bedeu-

tung, die partnerschaftliche und hierarchieübergreifende Zusammenarbeit ermöglicht. Man kennt sich und kann schnell per Telefon Informationen austauschen. Die Basis wird hier durch Vertrauen gebildet. Dadurch wird es möglich, sich in unklaren Situationen zu beraten und Einschätzungen zu reflektieren.

Jobcoachin: *„Es gab [...] einen guten Austausch mit Frau Escheveria [Integrationsamt, Fachdienst]. Ich war auch neu, also, da hat sie mich auch sehr gut begleitet. Ich hatte auch die Option, wann immer ich Fragen brauche, mich gerne jederzeit zu melden. (.) Haben am Anfang auch ein bisschen enger im Kontakt gestanden, das hat sich dann so im Laufe der Zeit, ja, wurde das weniger. (.) Aber es war auch eine sehr gute Unterstützung. Ja. (.) Auch ein gutes Arbeitsverhältnis.“ (R2, JC, Z.1334–1340)*

- Auch durch *Flexibilität und Risikobereitschaft* sind die Jobcoaching anbietenden in der Lage, sich der Dringlichkeit von Situationen spontan anzupassen. Bewilligungen werden auch in Fällen mit unklarer Prognose erteilt. Man ist sich bewusst, dass man nicht jede Entwicklung vorhersehen kann und die Chancen von Situationen nutzen sollte.

Integrationsfachdienst: *„Und dann hat sich, wie gesagt, die Möglichkeit ergeben, dass jemand aus der Reinigung gekündigt hatte und da wurde eine Stelle frei. Und das war dann die Möglichkeit, das zu probieren. [...] Und dass da die Frau Escheveria [Integrationsamt] dann gleich gesagt hat: ‚Okay, machen wir sofort.‘ Das war natürlich Bingo. (.) Ja. Da wurden dann einfach die Stunden nochmal draufgepackt. Das war super.“ (R2, IFD, Z.315–331)*

- Das andere im Team ein ähnliches *Engagement für die Sache* haben können wie man selbst, wird manchmal unterschätzt, was zu unerwarteter Unterstützung führen kann:

Jobcoach: „Also ich hatte es auch schon, dass im vorletzten Trainingstermin noch einmal eine Krise kam und ich dann erst gedacht habe, so: Mist! Und das Integrationsamt hat dann aber reagiert: ‚Wie gut, dass das jetzt passiert. Da können wir noch eine Verlängerung machen.‘“ (P2-1, JC, Z. 1193–1197)

Diese Arbeitsweise der Teams erklärt sich aus den Bedingungen, auf die das Instrument aufbaut. Ein Jobcoaching^{AP} ist ein intensiver, verdichteter Prozess mit hoher Verbindlichkeit aller Beteiligten über einen definierten Zeitraum.

Herausforderungen

Eine zentrale Bedingung für eine funktionierende Zusammenarbeit ist die *Kenntnis der eigenen Rolle und ihrer Grenzen im Jobcoaching^{AP}*. Eine besondere Herausforderung für das eigene Rollenverständnis sind Krisensituationen, in denen die Notwendigkeit einer bestimmten Intervention von einem (oder einer) der Jobcoaching anbietenden gesehen wird, eine Bearbeitung aber nicht in die jeweilige Zuständigkeit fällt. Hier ein Beispiel aus einem Fallverlauf, bei dem die Unterstützung im privaten Bereich der Arbeitnehmenden dringend notwendig ist, und dies der Jobcoachin als erstes deutlich wird:

Jobcoachin: „Spannend war zu sehen, dass es sehr gut funktionierte, wenn das private Umfeld sortiert war. Aber da gab es dann einige Spannungen, wo ich dann auch so in Schwierigkeiten gekommen bin. Also es war dann auch so der Spagat zu sagen: ‚Okay, bis hierhin geht das Jobcoaching und dann muss ich wieder abgeben.‘ Und, ja. An wen gebe ich ab? Wo gebe ich ihn ab? [...] Morgens, direkt nach dem Aufstehen, ich glaube es war sieben oder kurz nach sieben, da klingelte das Telefon und da hatte ich dann eine vollkommen aufgelöste Frau Amarylli [Jobcoachingnehmerin] am Telefon, mit einer schreienden Mutter im Hintergrund. [...] Und da ist mir dann auch klar geworden: Die braucht jetzt mal jemanden. Ja?

Also, ich bin dann zwar im Jobcoaching, ich kann da auch mal einen Telefonanruf kurz annehmen, aber auf Dauer geht das halt nicht. Da habe ich die Kapazitäten selber nicht für und es bringt ihr ja auch nichts, wenn ich das jetzt weiter übernehme. Sondern da muss jetzt nochmal jemand anderes dazu kommen. [...] Die Frau Crossandra [IFD] habe ich dann kontaktiert. (R2, JC, Z. 698–733)

Insbesondere dann, wenn zwei oder mehr Personen aus dem Team gemeinsame Betriebsbesuche durchführen, wird die *Notwendigkeit eines in den Kernpunkten gleichen Verständnisses von Jobcoaching* besonders deutlich. Zwischen einem Arbeitstraining und der Arbeit mit dem Gesamtsystem der betrieblich Beteiligten, zwischen einer Ursachen- und einer ressourcenorientierten Arbeitsweise variiert der Fokus und das Vorgehen erheblich. In Gesprächen mit Jobcoachingnehmenden können bei stark differierenden Vorstellungen von dem, was Jobcoaching^{AP} ist und wie dort gearbeitet wird, schnell Schwierigkeiten in der Abstimmung deutlich werden und die Gewinnung sensibler Daten kann erheblich gestört sein.

Durch die *rechtliche Unschärfe* in den gesetzlichen Grundlagen zur Finanzierung von Jobcoaching^{AP} kann ebenfalls eine Herausforderung an die Zusammenarbeit im Team entstehen. Der formale Bescheid an Jobcoaches enthält ausschließlich den Auftrag mit der Person mit Schwerbehinderung zu arbeiten. Die Mitwirkung an betrieblichen Veränderungen ist formal nicht vorgesehen. Tatsächlich wird das erweiterte Arbeitsverständnis von den Leistungsträgern nicht nur toleriert, sondern sogar unterstützt, da sich in vielen praktischen Fällen die Sinnhaftigkeit dieses Vorgehens herausgestellt hat. Allerdings birgt diese Handhabungspraxis die Gefahr von Missverständnissen und Störungen in der Umsetzung. Sie erfordert von allen Personen der Gruppe der Jobcoaching anbietenden, dass sie ein gemeinsames Verständnis von Jobcoaching^{AP} als systemische Maßnahme haben. Dies ist eine

ungeschriebene Erweiterung der formalen Bewilligung, die nur bei erprobter Zusammenarbeit funktioniert und besonders für sich neu konstituierende Teams eine Herausforderung darstellt. Näheres zur Finanzierungspraxis von Jobcoaching ist in der Bestandsaufnahme von JADE, Teilz⁴⁰ zu finden.

Schlussfolgerung: Teamarbeit ist eine Bedingung im Jobcoaching^{AP}. Im Team der Jobcoaching anbietenden fließen die Informationen zusammen und es werden Entscheidungen getroffen. Bei diesen Informationen handelt es sich oft um Eindrücke aus dem Betrieb, die erst eine innere Klärung und Reflexion benötigen, um verstanden zu werden. Dafür ist ein partnerschaftlicher, informeller Austausch notwendig. Sehr gut eignen sich Fallbesprechungen, wie sie in den Interviews oft erwähnt werden. Da Leistungsträger in unserer Empfehlung zum Team der Jobcoaching anbietenden gerechnet werden, ist auch der formale Entscheidungsträger für die Umsetzung der Maßnahme mit eingebunden. Gemeinsame Fallbesprechungen aller im Team Beteiligten können zwar aufwendig sein, dienen aber der Entwicklung eines gemeinsamen Interventionsverständnisses, das über den Einzelfall hinausgeht.

Fragen an das Team der Jobcoaching anbietenden:

- ❓ Was hält sie als Team zusammen?
- ❓ Gibt es im Team eine Übereinstimmung im Verständnis von Jobcoaching^{AP} oder sollten unterschiedliche Ansichten diskutiert werden?
- ❓ Wie regeln sie ihre Aufgabenverteilung, ihre Zusammenarbeit und die Fallauswertung?

5.3 FALLSTEUERUNG

Partnerschaftliche Steuerung des Jobcoachingprozesses

Jobcoaching^{AP} ist eine hochgradig an die Bedarfe der Jobcoachingnehmenden und an die Prozessverläufe angepasste Maßnahme. Dies macht eine flexible, sich an die Entwicklungen anpassende Fallsteuerung erforderlich, in die die Perspektiven aller Beteiligten einfließen. Gleichzei-

tig benötigt Jobcoaching^{AP} stabilisierende und verlässliche Anteile, wie eine Festlegung der Dauer oder des Stundenrahmens. Eine Fallsteuerung muss beiden Anteilen gerecht werden.

Wir unterscheiden in der Fallsteuerung das strukturelle und das situative Steuerungsprinzip. Uns hat die Frage interessiert, wie beide zusammenwirken.

40 Siehe jade.hawk.de/downloads Arbeitspaket1, Bestandsaufnahme, Teil 2 Bundeslandspezifische Auswertung

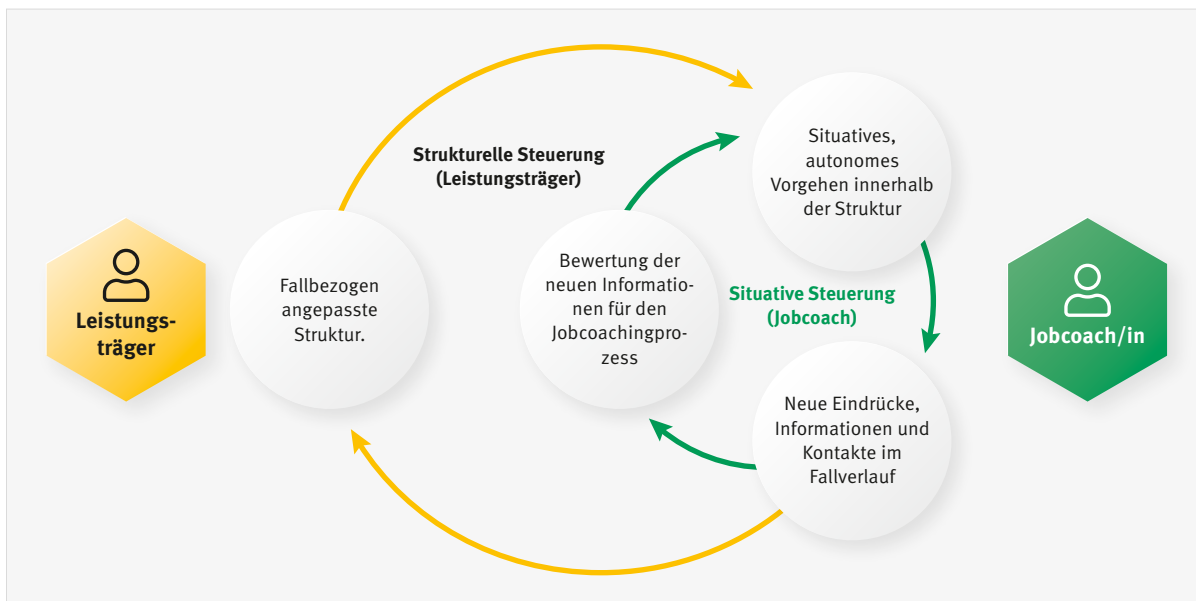


Abbildung 11: Strukturelle und situative Steuerung im Jobcoaching

Der strukturelle Anteil wird durch den Leistungsträger umgesetzt, der über die formale Entscheidungskompetenz verfügt, die Rahmenbedingungen des Jobcoachings (Dauer, Stunden, Eckpunkte des Vorgehens) festzulegen. Leistungsträger entscheiden hierüber auf der Basis der fachlichen Einschätzungen von Jobcoaches oder/und Integrationsfachdiensten⁴¹.

Situationen werden durch die Jobcoaches aufmerksam wahrgenommen und für die Ausrichtung des Prozesses genutzt, da diese den engen Kontakt zu den Jobcoachingnehmenden haben und im Prozessverlauf flexibel reagieren. Durch die Festlegung des strukturellen Rahmens (oberer Bogen) können Jobcoaches im betrieblichen Kontext selbständig handeln und sich situativ dem Fallgeschehen anpassen⁴² (rechter Kreislauf). Abbildung 11 zeigt, wie die beiden Steuerungsformen ineinandergreifen.

Durch Rückkopplung von Informationen der Jobcoaches zum Leistungsträger (unterer Bogen) wird der strukturelle Rahmen wiederum an den

Fallverlauf angepasst, wie dies beispielsweise bei einer Verlängerung der Fall sein kann. Strukturelle und situative Anteile bedingen und ergänzen sich gegenseitig.

Zusammenarbeit in der Fallsteuerung

Die Gruppe der Jobcoachinganbietenden ist nicht hierarchisch organisiert. Es bestehen zwar finanzielle Abhängigkeiten, im Normalfall jedoch keine Weisungsbefugnisse. In den untersuchten Fällen war festzustellen, dass sich die Jobcoachinganbietenden, einschließlich des Leistungsträgers, im Wesentlichen von den Erfordernissen des Falles führen lassen und ihre internen Bedarfe und Abhängigkeiten demgegenüber zurückstellten.

Wie diese partnerschaftliche Zusammenarbeit funktioniert, hängt von regionalen Bedingungen ab. Es ist davon auszugehen, dass durch jahrelange vertrauensvolle Zusammenarbeit in der Gruppe der Jobcoachinganbietenden gemeinsames Fachwissen über das Verständnis von Job-

41 „5.1 Aufgabenverteilung“ auf Seite 48

42 Siehe auch „2.5 Strukturelle Bedingungen - die Jobcoachingpyramide“ auf Seite 22

coaching^{AP}, seine Gelingensfaktoren sowie seine Möglichkeiten und Grenzen entsteht.

Schlussfolgerungen: Jobcoaching^{AP} gewinnt seinen Charme und seine Wirksamkeit durch ein hochgradig an die Bedarfe der Personen im Betrieb angepasstes Vorgehen, das gleichzeitig durch einen gesetzlichen Rahmen abgesichert ist. Jobcoaching^{AP} orientiert sich an einer Verbesserung der Zusammenarbeit im Betrieb und der Sicherung von Arbeitsplätzen von Menschen mit einer Schwerbehinderung. Allparteilichkeit und ein situations- und ressourcenorientiertes Vorgehen sind nur im partnerschaftlichen Wirken bei gegenseitiger Akzeptanz von Funktion und Rolle im Team der Jobcoaching-anbietenden möglich. Dass dies gut funktionieren kann, spiegelt sich in vielen untersuchten Fällen wider.

Fragen an das Team der Jobcoachinganbieter:

- ❓ Perspektive Leistungsträger: Sind die Informationen über Prozessverläufe nachvollziehbar dargestellt und liefern mir eine Entscheidungsgrundlage?
- ❓ Perspektive Jobcoach: Sind die strukturellen Rahmenbedingungen passend für die Fallsituation gewählt und ermöglichen mir selbständiges Arbeiten im Betrieb?
- ❓ Perspektive Integrationsfachdienst: Welche Einflussmöglichkeiten auf die Fallsteuerung habe ich, wenn der Prozess nach meiner Einschätzung ungünstig verläuft?

6. JOB COACHING^{AP} WEITERENTWICKELN – EIN AUSBLICK

In Kapitel sechs – dem Ausblick – werden Ideen für die Weiterentwicklung von Jobcoaching^{AP} beschrieben. Die von uns erhobenen Daten geben wertvolle Hinweise auf Unterschiede in regionalen Strukturen und mit diesen Unterschieden verbundene Chancen und Herausforderungen beim Aufbau eines (neuen) Jobcoachingangebots.

6.1 AUSGANGSSITUATION

Bevor die Idee für Jobcoaching^{AP} die späteren Nutzer/innen erreicht, liegt häufig ein längerer, oft leidvoller Weg in den Betrieben hinter ihnen. Jobcoaching^{AP} ist in der Öffentlichkeit wenig bekannt, die Zugangswege hängen von regionalen Strukturen und persönlichen Kontakten ab. Der Gewinn und die Komplexität der Maßnahme ist über Flyer oder andere Medien nicht so einfach darstellbar, wie z.B. eine finanzielle Unterstützungsleistung oder eine technische Arbeitshilfe. Aktuell wird Jobcoaching^{AP} überwiegend von Menschen in Betracht gezogen, die bereits Erfahrungen mit dem Instrument haben, oder – wie erörtert – über keine andere Methode mehr verfügen, ein Arbeitsverhältnis zu erhalten. In den von uns analysierten Fällen, lief die Kontaktaufnahme meist zwischen sich bereits kennenden Jobcoachinganbietenden und Jobcoachingnehmenden.

Für Menschen, die eigenständig die Idee für ein Jobcoaching^{AP} entwickeln und keinen Zugang zu Unterstützungsangeboten haben, kann der Weg zu einem Jobcoaching^{AP} verworren und langwierig sein. Ein interviewter Auszubildender berichtete von einer Odyssee, die über ein Jahr gedauert habe, bis sein Wunsch realisiert werden konnte, ein Jobcoaching zu erhalten. Zwischenstationen waren Ausbildungsbegleitende Hilfen, Arbeitsagentur, IHK, Facharzt, überregionaler kommunaler Träger, Integrationsfachdienst. Insgesamt dauerte der Weg bis ihm Jobcoaching bewilligt wurde über ein Jahr. Man kann daher aktuell nicht davon sprechen, dass Jobcoaching^{AP} ein leicht zugängliches Angebot ist. Auch dort, wo es seit Jahren eingeführt ist, kennen es nur wenige Expert/innen. Eine weitere Verbreitung von Kenntnissen über das Instrument, auch bei Arbeitsagenturen und Jobcentern, erscheinen sinnvoll.

6.2 EIN JOB COACHING^{AP}-ANGEBOT AUFBAUEN

Wer beim Aufbau beteiligt werden sollte

In unserer Empfehlung haben wir herausgestellt, dass die Gestaltung und Durchführung von Jobcoaching^{AP} von einer Gruppe, den Jobcoachinganbietenden, geleistet wird, deren Mitglieder

die verschiedenen Schwerpunktthemen abdecken: Finanzierung und Struktursetzung, fachliche Einbettung in ein Gesamtangebot und die Durchführung am Arbeitsplatz. Diese Schwerpunktthemen können je nach regionalen Bedingungen in unterschiedlichen Konstellationen

umgesetzt werden. Wir empfehlen, zum Aufbau eines Jobcoaching^{AP}-Angebots eine Projektgruppe zu bilden, in der alle Schwerpunktthemen personell abgedeckt werden. Die Aspekte aus den verschiedenen Perspektiven ergänzen sich und können so schon frühzeitig bereits bei der Planung von Strukturen und Abläufen berücksichtigt werden. Sinnvoll kann der Einbezug von Schwerbehindertenvertretungen aus der Region sein, um die Verbindung zwischen Jobcoachingnehmenden in Betrieben und den außerbetrieblichen Jobcoaching anbietenden zu gewährleisten. Machen Sie es wie im Jobcoaching^{AP}: Betreiben Sie Aufwand, um alle ins Boot zu holen!

Ein eigenständiges Angebot in bestehender Struktur realisieren

Ein neues Angebot muss ein eigenes Profil entwickeln und sich gleichzeitig in bestehende Angebote eingliedern. Die bereits bestehenden Jobcoaching^{AP}-Angebote sind nicht auf der Grundlage eines theoretischen Konzepts, sondern aus der Praxis heraus durch kontinuierliches Lernen und gesammelte Erfahrungen entstanden. Es ist wichtig, von Anfang an interdisziplinär und institutionsübergreifend zu denken und eine Zusammenarbeit aufzubauen. Eine herausfordernde Aufgabe ist, einen Stamm von Jobcoaches zu gewinnen, da entsprechend qualifizierte Fachkräfte nicht einfach zu finden sind. Wir empfehlen, eine auch überregionale Vernetzungsarbeit der potentiellen Jobcoaching anbietenden für den Aufbau und um von bestehenden Erfahrungen zu lernen.

Unsere Daten zeigen, dass Jobcoaching^{AP} und die psychosoziale Beratung in einigen wenigen Regionen Deutschlands in *Personalunion* durchgeführt wird. Mitarbeitende der Integrationsfachdienste übernehmen hier auch Jobcoa-

chingaufgaben. Wir empfehlen Jobcoaching^{AP} und die psychosoziale Beratung der Integrationsfachdienste als zwei sich ergänzende, aber personell voneinander getrennte Angebote vorzuhalten. Insbesondere um die notwendige Fremdheit gegenüber den Jobcoachingnehmenden im Betrieb zu gewährleisten, sollte Jobcoaching^{AP} nicht von Personen durchgeführt werden, die gleichzeitig die psychosoziale Betreuung übernehmen.

Jobcoaches benötigen eine Austausch- und Reflexionsmöglichkeit mit anderen Jobcoaches, um ihre Rolle entwickeln und halten zu können. Das klassische Vorbild einer derartigen Gruppe ist die Balint-Gruppe, in denen Psychotherapeut/innen an Hand von Fallbeispielen gemeinsam lernen. Etwas ähnliches, also eine Gruppe von Jobcoaches aus unterschiedlichen Organisationen, die sich gemeinsam Erfahrungswissen aneignen, wäre ein entscheidender Schritt zur Identitäts- und Qualitätsbildung für diese, von ihren Qualifikationsprofilen sehr heterogene Gruppe. Die BAG UB bietet Unterstützung, um ein derartiges Angebot regional entstehen zu lassen⁴³.

Beim Aufbau eines Jobcoach-Pools für eine Region sollte berücksichtigt werden, dass ein breites Spektrum an Personen mit unterschiedlichen Qualifikationen angestrebt wird, um für den Einzelfall die doppelte Passung einer Jobcoachin/ eines Jobcoaches zur Branche des Betriebes und zur Art der Beeinträchtigung eines Menschen berücksichtigen zu können. Bei den aktiven Jobcoaches finden sich vielfältige Berufe. Es ist als Jobcoach nicht zwingend notwendig über einen sozialen Beruf zu verfügen⁴⁴. Jobcoaches können selbständig oder nebenberuflich tätig sein oder im Angestelltenverhältnis arbeiten. Von den 53 bei der Bestandsaufnahme erfassten Personen waren Jobcoaches minimal 3,

43 siehe <https://www.bag-ub.de/qualitaetsnetzwerk-Jobcoaching>

44 Vgl. Qualitätsstandards der BAG UB, Strukturqualität <https://www.bag-ub.de/qualitaetsnetzwerk-Jobcoaching>

maximal 38 Jahre und im Durchschnitt 17 Jahre vor dem Beginn ihrer Jobcoachtätigkeit in anderen Berufsfeldern tätig. Charakteristisch scheint für Jobcoaches zu sein, dass sie in ihrer Tätigkeit eine Verbindung aus sozialem und betrieblichem Arbeitsfeld anstreben. Diese beiden Präferenzen lassen sich in den Berufsbiographien von Jobcoaches erkennen⁴⁵.

Abläufe organisieren

Auf Grund der Unterschiedlichkeit in regionalen Strukturen lassen sich für die Organisation von Jobcoaching^{AP} keine festen Regeln aufstellen. Hinweise sind im Aufgabenkatalog⁴⁶ der Jobcoachinganbietenden zu finden. Im Forschungsprojekt ist deutlich geworden, dass die Passung zwischen Personen und ihren Aufgaben in der Zusammenarbeit eine hohe Bedeutung für die Entwicklung und Durchführung des Instruments Jobcoaching^{AP} zukommt. Neben formalisierten Vorgängen und Abläufen bedarf es informeller,

partnerschaftlicher Kommunikation. Dies gilt insbesondere bei der Implementierung eines neuen Angebotes, in der persönliche Kontakte oft die entscheidende Rolle spielen.

Folgende Faktoren erhöhen die Chancen einer gelingenden Zusammenarbeit im Team der Jobcoachinganbietenden:

- Ein geteiltes Kernverständnis von Jobcoaching^{AP}, wie in der Definition festgelegt und in diesen Empfehlungen näher beschrieben
- Das gemeinsame Ziel, ein fundiertes Angebot für Jobcoaching^{AP} aufbauen zu wollen
- Ein Selbstverständnis als Lernende
- Partnerschaftliche Zusammenarbeit, offener Austausch und Selbstreflexion
- Gegenseitige Akzeptanz von Funktion und Rolle
- Gemeinsames Lernen im Team der Jobcoachinganbietenden an Hand von Fällen
- Sich an gemeinsamen Erfolgen freuen.

6.3 WIE GEHT ES WEITER?

Diese Empfehlungen gelten der Arbeit von professionellen Praktikerinnen und Praktikern im Arbeitsfeld Teilhabe am Arbeitsleben für Menschen mit Behinderungen. Seit den Anfängen von Jobcoaching^{AP} zur Arbeitsplatzsicherung am Beginn der 90er Jahre haben viele Menschen Erfahrungen mit dem Instrument gemacht. Im Forschungsprojekt JADE konnten wir die Perspektiven unterschiedlicher, an Jobcoachingprozessen beteiligter Personengruppen analysieren und das Ineinandergreifen einzelner Handlungsphasen eines Jobcoachingprozesses beleuchten.

Wenn man Jobcoaching^{AP} weiterdenkt, so stehen einige wichtige Schritte an: Die Ausbreitung in den Bundesländern, die verstärkte Übernahme durch Leistungsträger im Bereich der Teilhabe am Arbeitsleben, die Entwicklung von Instrumenten zur Überprüfbarkeit von Ergebnissen. Darüber hinaus kann Jobcoaching^{AP} wichtige Impulse zum generellen Verständnis von Hindernissen und Chancen beruflicher Teilhabe und ihrer Umsetzung liefern, deren genauere Untersuchung lohnenswert erscheint.

45 Vgl. JADE-Arbeitspaket 1, Bestandsaufnahme, Teil 1

46 Siehe „5.1 Aufgabenverteilung“ auf Seite 48

LITERATUR

Bundesarbeitsgemeinschaft Unterstützte Beschäftigung (o.J.) Zugriff am 18.01.2020. verfügbar über: <https://www.bag-ub.de/ub>

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2013). Teilhabebericht der Bundesregierung über die Lebenslagen von Menschen mit Beeinträchtigungen. Teilhabe – Beeinträchtigung – Behinderung. Bonn. Zugriff am 18.01.2020 Verfügbar unter <https://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/a125-13-teilhabebericht.html>

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016). Zweiter Teilhabebericht der Bundesregierung über die Lebenslagen von Menschen mit Beeinträchtigungen. Teilhabe – Beeinträchtigung – Behinderung. Bonn. Zugriff am 18.01.2020 Verfügbar unter <https://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/a125-16-teilhabebericht.html>

Felder, F. (2012) Inklusion und Gerechtigkeit. Das Recht behinderter Menschen auf Teilhabe, Frankfurt a.M.: Campus-FORSCHUNG.

Girtler, R. (2001) Methoden der Feldforschung, UTB-Taschenbuch.

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

Kriz, Jürgen (2017). Subjekt und Lebenswelt. Personenzentrierte Systemtheorie für Psychotherapie, Beratung und Coaching. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Miller, T (2012). Inklusion – Teilhabe – Lebensqualität. Tragfähige Beziehungen gestalten, Stuttgart: Lucius & Lucius.

Misselhorn, C. & Behrendt, H (Hrsg.) (2017). Arbeit, Gerechtigkeit und Inklusion, Heidelberg: Springer-Verlag.

Riemann, G., & Schütze, F. (1991). „Trajectory“ as a basic theoretical concept for analyzing suffering and disorderly social processes. In D. R. Maines (Ed.), Social organization and social process : essays in honor of Anselm Strauss, 333–357. New York: de Gruyter.

Schütze F. (2006) Verlaufskurven des Erleidens als Forschungsgegenstand der interpretativen Soziologie. In: Krüger HH., Marotzki W. (eds) Handbuch erziehungswissenschaftliche Biographieforschung, 205–237. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Strauss, A., Corbin, J. (1990). Trajectory Framework for Management of Chronic Illness. In: Strauss (Ed.) (1991), 149–174.

Strauss, A. (Ed.) (1991). Creating Sociological Awareness. Collective Images and Symbolic Representations. New Brunswick & London: Transaction Publishers.

Strauss, A. (1993). Continual Permutation of Action. New York: de Gruyter.

Vereinte Nationen (2008). Übereinkommen der Vereinten Nationen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen vom 13. Dezember 2006. Amtliche gemeinsame Übersetzung von Deutschland, Österreich, Schweiz und Lichtenstein. Zugriff am 18.01.2020. Verfügbar unter: https://www.behindertenbeauftragte.de/SharedDocs/Publikationen/UN_Konvention_deutsch.pdf?__blob=publicationFile&v=2

World Health Organisation (2001): Internationale Klassifikation von Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit (ICF). Deutsche Version der ICF von 2005. Zugriff am 18.01.2020. <https://www.dimdi.de/dynamic/.downloads/klassifikationen/icf/icfbp2005.zip>

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Die Gruppe der Jobcoachinganbietenden	9
Abbildung 2: Die Gruppe der Jobcoachingnehmenden	14
Abbildung 3: Teilhabeprozess und Jobcoachingphasen	15
Abbildung 4: Intendierte, aber nicht voll kontrollierbare Verlaufskurve im Jobcoaching	21
Abbildung 5: Die Jobcoachingpyramide – Bedingungebenen im Jobcoaching	24
Abbildung 6: Eine sich selbst stabilisierende Rückkopplungsschleife	43
Abbildung 7: Ein neuer Kreislauf, der Entwicklung ermöglicht	44
Abbildung 8: Beziehung zwischen Jobcoachin und Arbeitgeberin	45
Abbildung 9: Abschließender, erneut stabiler Zustand ohne Jobcoachin	46
Abbildung 10: Varianten der Zusammenarbeit in der Initiierungsphase	51
Abbildung 11: Strukturelle und situative Steuerung im Jobcoaching	55

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Initiierungs- und Gestaltungsphase im Jobcoachingprozess	20
Tabelle 2: Anliegen der Jobcoachingnehmenden	27
Tabelle 3: Aufgaben von Jobcoachinganbietenden	49

ABKÜRZUNGEN

AG	Arbeitgeber/in
AN	Arbeitnehmer/in
BAG UB	Bundesarbeitsgemeinschaft Unterstützte Beschäftigung
BIH	Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
DVE e.V.	Deutscher Verband der Ergotherapeuten
HAWK	Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst Hildesheim/Holzminde/ Göttingen
ICF	International Classification of Functioning, Disability and Health
IFD	Integrationsfachdienst
INA	Integrationsamt
JADE	Jobcoaching zur Arbeitsplatzsicherung Definieren und Evaluieren
JC	Jobcoach/in
KOL	Kollegin/Kollege
LT	Leistungsträger
UN-BRK	Behindertenrechtskonvention der Vereinten Nationen
SBV	Schwerbehindertenvertretung
SGB	Sozialgesetzbuch
WHO	World Health Organisation – Weltgesundheitsorganisation

DAS JADE-TEAM

Ulrike Marotzki, Prof. Dr., ist Professorin für Ergotherapie an der HAWK Hildesheim/Holzwinden/Göttingen. Sie leitet den Masterstudiengang Ergotherapie/Logopädie/Physiotherapie. Als Ergotherapeutin und promovierte Diplom Psychologin ist sie für die Leitung des Forschungsprojekts nicht nur doppelt qualifiziert, sondern auch doppelt motiviert. Aus eigener beruflicher Erfahrung kennt sie die Praxis und komplexe Fragestellungen der Inklusion schwerbehinderter Menschen auf dem Arbeitsmarkt.

Reinhard Hötten ist Ergotherapeut, Diplom Elektroingenieur sowie Diplom Supervisor und Organisationsberater. Während seiner langjährigen Arbeit beim Landschaftsverband Westfalen-Lippe (LWL) war er aktiv an Aufbau und Weiterentwicklung der Maßnahme Jobcoaching beteiligt. Er ist Mitautor des Fachbuches „Jobcoaching – Die betriebliche Inklusion von Menschen mit Behinderung gestalten“. Von 2009 bis 2018 leitete er die Weiterbildung zum Jobcoach UB des LWL und der Handwerkskammer Münster.

Lisa Weber, Physiotherapeutin (M.Sc. PT), hat im JADE-Projekt von November 2018 bis Februar 2020 mitgearbeitet. Auf die Ausbildung und das Studium der Physiotherapie folgte ein Studium der Sozialwissenschaften. Der Blickwinkel, den sie in die Arbeit ins Team und auf den Gegenstand des Jobcoachings einbrachte, formte sich durch die soziologische Auseinandersetzung mit und die Neugier auf die wissenschaftliche Analyse von Interaktionen in personenbezogenen Dienstleistungen.

Dorothea Tschaggeny (Geb. Harth), hat im JADE-Projekt von November 2016 bis Dezember 2018 mitgearbeitet. Sie ist Ergotherapeutin (M.Sc. OT). Schon während des Studiums arbeitete sie in mehreren Forschungsteams an verschiedenen Projekten mit und sammelte Erfahrung in der qualitativen Forschungsarbeit. Sie verfügt über Erfahrung in der Organisation von großen Veranstaltungen, welche sie für die Tagungen des Forschungsprojekts JADE einsetzte. Ihre Perspektive auf Jobcoaching ist durch ihr Forschungsinteresse an den Zusammenhängen von Arbeit und Wohlbefinden geleitet.

Kontakt

HAWK
Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst Hildesheim/Holzminde/n/Göttingen
Fakultät Soziale Arbeit und Gesundheit
Hohnsen 1 | 31134 Hildesheim
Forschungsprojekt JADE | E-Mail: jade@hawk.de

Zeitung: Soziale Arbeit und Gesundheit im Gespräch | Nr. 18/2020 | ISSN 2510-1722
Redaktion der Zeitung: Dr. Andreas W. Hohmann

Wissenschaftliches Projektteam:
Prof. Dr. Ulrike Marotzki | E-Mail: ulrike.marotzki@hawk.de
Reinhard Hötten, Lisa Weber, Dorothea Tschaggeny

Gefördert durch:



aus Mitteln des Ausgleichsfonds

Kooperationspartner/innen im Rahmen des
Forschungsprojekts



Die Veröffentlichung dieser Broschüre wurde durch
den Landschaftsverband Westfalen-Lippe (LWL) und
den Landschaftsverband Rheinland (LVR) gefördert.

