

Handlungskonzept Job-Coaching

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
2. Der Integrationsprozess.....	2
2.1. Ziel.....	2
2.2. Aufgaben im Integrationsprozess.....	2
2.3. Parallelprozesse.....	3
3. Job-Coaching.....	4
3.1. Einleitung.....	4
3.2. Handlungsleitlinien.....	4
3.3. Diagnostik.....	5
3.4. Struktur.....	6
3.4.1. Aufgabenverteilung.....	6
3.4.2. Inhalt.....	7
3.4.3. Zeit.....	7
3.4.4. Orte.....	8
3.4.5. Erfahrungen aus der Praxis.....	8
3.4.6. Beispiel.....	9
3.5. Methodik.....	9
3.5.1. Arbeit mit dem Klienten.....	9
3.5.2. Arbeit mit dem Betrieb.....	10
3.5.3. Interventionen.....	11
3.5.4. Vorgehen in der Praxis.....	12
3.6. Störungen.....	14
3.6.1. Fehlende Motivation.....	14
3.6.2. Blockierungen.....	14
3.6.3. Geheime Aufträge.....	14
3.6.4. Stigmatisierung.....	14
3.6.5. Angst vor Beobachtung.....	15
4. Fazit.....	15

1. Einleitung

In diesem Konzept wird Job-Coaching als eine eigenständige Handlungsform beschrieben, die in verschiedenen Bereichen der beruflichen Eingliederung behinderter Menschen zur Anwendung kommen kann. Job-Coaching findet unmittelbar am Arbeitsplatz in einem Betrieb des allgemeinen Arbeitsmarktes statt. Inhaltlich handelt es sich um eine individuell auf die Belange eines behinderten Menschen sowie des jeweiligen Beschäftigungsbetriebes zugeschnittene Qualifizierungsmaßnahme. Job-Coaching wird heute von den Rehabilitationsträgern vor allem im Rahmen der Unterstützten Beschäftigung sowie von den Integrationsämtern bei den Maßnahmen zum Übergang Schule oder WfbM in den Beruf und in der begleitenden Hilfe für schwerbehinderte Menschen eingesetzt. Je nach Aufgabengebiet des zuständigen Leistungsträgers sind die Zeitpunkte der beruflichen Integration und damit auch die inhaltlichen Schwerpunkte im Job-Coaching unterschiedlich.

Der Kern des Job-Coachings, also die kleinschrittige Gestaltung des Integrationsprozesses unmittelbar vor Ort im betrieblichen Arbeitsalltag, ist in allen Einsatzfeldern gleich.¹ Im Job-Coaching werden in erster Linie Arbeitsanforderungen- und Fähigkeiten zusammengeführt, oft genug aber auch zwei unterschiedliche Lebens- und Erfahrungswelten mit den damit verbundenen Kommunikationsproblemen. Job-Coaches stehen mitten im betrieblichen System, ihr primärer Arbeitsplatz ist mit dem des Klienten identisch. Ihre Interventionen sind aus den alltäglichen Arbeitsabläufen geboren, deren Wirkung ist direkt überprüfbar. Im Ergebnis steht oft, zumindest bei einem positiven Verlauf, nicht nur ein wirtschaftlich tragfähiges Arbeitsverhältnis. Für viele behinderte Menschen wird ein Job-Coaching zu einem zeitlich verdichteten Lern- und Entwicklungsprozess, für manche Betriebe führt es zu einer Erweiterung ihrer menschlichen Kompetenz.

Dieser Text bietet eine konzeptionelle Handlungsgrundlage für Job-Coaching. Schwerpunkte in diesem Text sind die Strukturgebung sowie die Methodik. Andere Bereiche, wie z. B. Diagnostik, Job-Carving², u.a., sind erst in Ansätzen beschrieben. Die Vertiefung dieser und weiterer Aspekte folgt zu einem späteren Zeitpunkt³.

Job-Coaching ist ein Teil des gesamten Eingliederungsprozesses. Die Aufgaben der an diesem Prozess beteiligten Fachkräfte und deren Berufsbezeichnungen wechseln je nach Arbeitskontext. Hier werden sie wie folgt definiert: Die Gestaltung des Gesamtprozesses liegt bei einer Integrationsfachkraft⁴, die Qualifizierung im Betrieb als zentraler Teil dieser Aufgabe wird von Job-Coaches übernommen. Je nach Aufgabenbeschreibung werden diese Aufgaben auch in Personalunion ausgeführt. In der Praxis hat sich jedoch die Arbeit in 2-er Teams (z.B. IFD und JC) sehr bewährt. Der Teampartner bietet dem Job-Coach oft eine Art Reflexionsanker, damit er in dem betrieblichen Geschehen seine Unabhängigkeit und Klarheit behält bzw. zurückgewinnen kann.

2. Der Integrationsprozess

2.1. Ziel

Das Ziel des Integrationsprozesses und damit auch das Ziel von Job-Coaching ist die Eingliederung eines behinderten Menschen in einen Betrieb. Ein Betrieb wird als soziales System einer Gruppe von Menschen verstanden, die in bestimmter Weise organisiert sind, um gemeinsam ein Produkt herzustellen oder eine Dienstleistung zu erbringen. Der Kern einer gelungenen Integration ist also die gemeinsame Arbeit und die hierfür notwendigen Beziehungen. Im Laufe der Integration entsteht so schrittweise ein neues, ein mehr oder weniger verändertes soziales System.

2.2. Aufgaben im Integrationsprozess

Integrationsfachkräfte sind Gestalter von Entwicklungsprozessen. Die anfallenden Aufgaben sind je nach Situation und Zeitpunkt sehr unterschiedlich:

- Akquise von Praktikums- und Arbeitsplätzen
- Fähigkeitsdiagnostik
- Anforderungsanalyse
- Betriebsdiagnostik

1 Dies wird auch von den Kunden, den Betrieben wie Klienten, so empfunden. Für sie ist entscheidend, dass sich eine externe Fachkraft eine Zeit lang in den Betrieb integriert und sie dort unterstützt. Die Leistungsträgerzuständigkeiten und die damit verbundenen Maßnahmenschnitte sind aus Kundensicht oft nur schwer nachvollziehbar.

2 Unter Job-Carving wird die Schaffung von behinderungsgerechten Stellenprofilen verstanden, bei denen die Einzeltätigkeiten primär durch die Entlastung von betrieblichen Leistungsträgern entstehen.

3 Die jeweils aktuelle Fassung dieses Handlungskonzeptes sowie weitere Texte sind auf der Seite www.job-coaching.de zu finden.

4 z. B. IFD

- Job-Carving
- Qualifizierung am Arbeitsplatz (Job-Coaching)
- Organisation von finanziellen Hilfen
- Beratung in rechtlichen Fragen
- Beratung des Arbeitgebers und des Teams
- Beratung des Klienten und der Angehörigen
- Gestaltung von Angeboten zur Reflexion von Arbeitsanforderungen
- Organisation von medizinischen oder psychosozialen Maßnahmen
- Informationsmanagement im Unterstützernetzwerk
-

2.3. Parallelprozesse

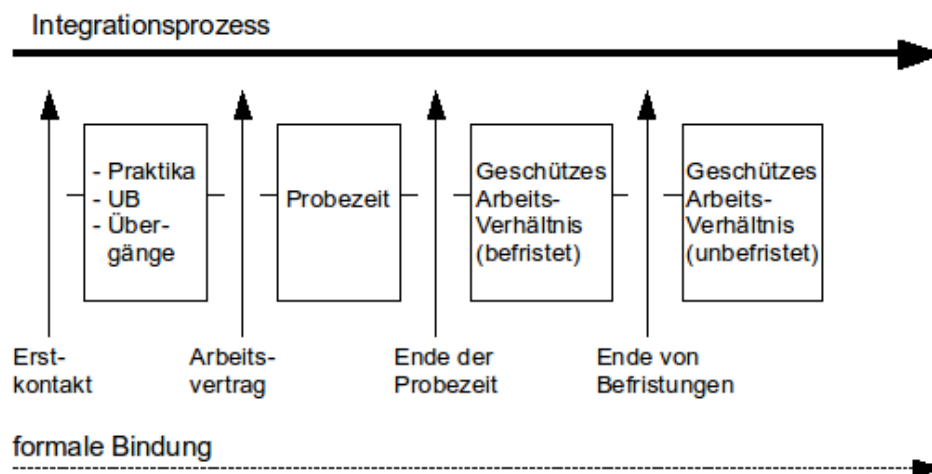
In einem Integrationsprozess laufen parallel mehrere Prozesse gleichzeitig ab:

- a) Entstehung von wechselseitigem Nutzen

Das „neue“ System kann nur entstehen, wenn sich ein wechselseitiger Nutzen entwickelt. Neben der materiellen Seite (Austauschverhältnis von Arbeitsleistung und Entlohnung) hat der ideelle Nutzen oft eine große Bedeutung.

- b) Verstärkung der formalen Bindung

Wenn wechselseitiger Nutzen erkennbar ist, kann sich auch die formale Bindung verstärken. Dies läuft vom ersten unverbindlichen Probieren bis hin zum Arbeitsvertrag mit Kündigungsschutz.



- c) Entwicklungsprozess des Klienten

Job-Coaching ist in den meisten Fällen nicht nur der Erwerb von fachlichen Kenntnissen und Fertigkeiten sondern auch die Erweiterung von personalen oder sozialen Kompetenzen. Damit erhält das Job-Coaching für den Klienten den Charakter eines persönlichen Entwicklungsprozesses. Bei jungen Menschen verstärkt sich häufig der Ablöseprozess von den Eltern.

- d) Veränderungen im Betrieb

Das Team im Betrieb erfährt ebenfalls Veränderungen, die begleitet werden sollten. Leis-

tungseinschränkungen oder Betreuungsaufgaben müssen aufgefangen werden, Unsicherheiten gegenüber behinderten Menschen entwickeln sich häufig zu Kommunikationsproblemen. Die innere Haltung gegenüber einem behinderten Kollegen kann von bewussten Integrationsbemühungen bis zur Ausgrenzung reichen und sich in beide Richtungen dynamisch verändern.

e) Einfluss des Job-Coach

Im Falle der Begleitung durch einen Job-Coach erweitert sich ebenfalls parallel dazu dessen Einfluss im Betrieb durch wachsendes Vertrauen. Der Job-Coach wird durch sein unmittelbares Wirken am Arbeitsplatz schnell als Teil des Betriebes erlebt („Kollege auf Zeit“). Ein zunehmender Einfluss bedeutet eine Zunahme an Gestaltungsmöglichkeiten, daher wird häufig im Laufe des Prozesses manches möglich, was man sich am Anfang nicht vorstellen konnte.

3. Job-Coaching

3.1. Einleitung

Job-Coaching unterscheidet sich von anderen Lern- oder Beratungsformen vor allem dadurch, dass es direkt am Arbeitsplatz stattfindet. Dies hat mehrere Konsequenzen:

- a) Im Job-Coaching findet Lernen in weiten Bereichen öffentlich statt. Erfolge wie Misserfolge, Anstrengung und Verweigerung des Lernenden, das Verhalten des betrieblichen Umfeldes und die Tätigkeit des Job-Coaches werden für alle Beteiligten sichtbar. Dies hat meistens eine ausgesprochen positive Wirkung im Betrieb. Manchmal fehlen jedoch geschützte, räumlich getrennte Möglichkeiten der Reflexion, die vom Job-Coach nach Bedarf zu schaffen sind⁵.
- b) Ein Job-Coach bekommt schnell betriebliche Insiderinformationen, die vertraulich zu behandeln sind. Er kann hierdurch seine Position stärken und den Prozess gestalten, wenn er mit seinem Wissen verantwortlich und zum Nutzen aller umgeht.
- c) Durch die enge Vernetzung besteht im Regelfall eine direkte Wirkungskette aus Lernergebnis und betrieblicher Rückmeldung. Diese Rückmeldung ist für den Klienten von hoher Relevanz und kann sich verstärkend oder hemmend auf den Lernprozess auswirken.
- d) Es gibt in einem eng vernetzten System keine Veränderung einer einzelnen Person, ohne dass sich auch Teile des Systems verändern. Diese notwendige Veränderung wird im Job-Coaching bewusst beeinflusst. Viele praktische Fälle zeigen, dass sich oft sogar das betriebliche Umfeld eines behinderten Menschen stärker an diesen anpasst als umgekehrt. Letztlich verändert sich in einem System immer der Teil, der sich verändern kann.

Job-Coaching ist also Prozessgestaltungsarbeit. Prozesse sind Übergänge in Phasen der Instabilität, sie sind sowohl von Erfolgen wie auch von Rückschritten begleitet. Eine vertrauensvolle und transparente Zusammenarbeit in einem stabilen, allseits vereinbartem Rahmen ist die Grundlage für einen erfolgreichen Abschluss.

Die Gestaltung von Veränderungsprozessen lässt sich mit dem Bau eines Hauses vergleichen. In dieser Analogie entspricht das Gebäude der Struktur und die Inneneinrichtung der Methodik des Prozesses. Das Gebäude bietet den Schutz, innen sind zwischenzeitlich auch mal etwas chaotische Momente erlaubt. Krisen und unerwartete Ereignisse sind schließlich typische, oft notwendige Bestandteile von Neuordnungen in Veränderungsprozessen.

3.2. Handlungsleitlinien

Job-Coaches haben die Führung des Integrationsprozess im Betrieb. Sie orientieren sich dabei an

⁵ In der UB ist dies über den Projekttag gelöst.

den folgenden 5 Handlungsleitlinien:

a) Systemgestaltend arbeiten

Am Anfang bildet der Job-Coach zwei Einzelsysteme (Klient-JC und Betrieb-JC), die er anschließend schrittweise vernetzt. Der Job-Coach fördert diese Systembildung, indem er

- zu beiden Seiten eine vertrauensvolle Beziehung aufbaut,
- gemeinsame Interessen erkennt,
- den Blick beider Seiten auf diese Interessen lenkt,
- beide Seiten dabei unterstützt, ihren Teil zu der Verwirklichung beizutragen.

Die Vernetzung kann dabei über den Arbeitsplatz hinausgehen und auch andere Teile des Betriebes (Funktionsträger etc.) einbeziehen. Ziel ist ein stabiles soziales System ohne Job-Coach, in dem der behinderte Mensch seinen Platz gefunden hat.

b) Entwicklung fördern

Job-Coaches fördern Entwicklung des Klienten durch die Gestaltung von Anforderungen. Über- und Unterforderung werden dabei möglichst vermieden. Die entstehenden Erfolge verstärken die Entwicklung und halten sie lebendig.

c) In Prozessen denken

Entwicklungsprozesse verlaufen selten geradlinig, häufig gibt es (scheinbare) Rückschritte, die aber eigentlich notwendige Zwischenschritte sind. Ein Job-Coach hält die Prozesse stabil und wirkt Fehlinterpretationen entgegen.

d) Strukturen setzen

Job-Coaches schaffen den strukturellen Rahmen, den sie für die angestrebte Veränderung als geeignet ansehen. Strukturen geben Orientierung und binden Ängste.

e) Kontakt und Distanz gestalten

Job-Coaches integrieren sich eng in den Betrieb, z. B. durch Mitarbeit. Gleichzeitig sind sie Teil ihres eigenen professionellen Netzwerkes und gewinnen dadurch wieder Distanz. Durch diese Zwitterstellung bringen sie neue Impulse in den Betrieb und gewinnen an fachlicher Autorität und Einfluss.

3.3. Diagnostik

Am Anfang eines Job-Coachings stehen diagnostische Fragen:

- Wie sind Arbeitsfähigkeiten, Lernmotivation und Lernwege des Klienten?
- Wo liegen betriebliche Anforderungen und Interessen?
- Wie ist die Kooperationsbereitschaft untereinander und gegenüber dem Job-Coach?

Antworten hierauf benötigt sowohl der Job-Coach selbst als auch seine Kunden: „Wie läuft so eine Maßnahme ab?“, „Wie lange dauert sie?“, „Glauben Sie, dass ein Job-Coaching Sinn macht?“ sind typische Fragen, mit denen er sich direkt am Anfang konfrontiert sieht. Falls zu diesem Zeitpunkt noch kein Kontakt zu Betrieb oder Klient stattgefunden hat, steht erstmal Beziehungsbildung im Fokus. In dem Fall laufen also zwei wesentliche, möglicherweise konkurrierende Prozesse gleichzeitig ab: Der Aufbau eines vertrauensvollen Kontaktes sowie die diagnostische Klärung. Bewährt hat sich in diesen Situationen folgendes Setting⁶: Anfangs werden getrennte Gespräche mit beiden

⁶ Typisches Vorgehen beim LWL-Integrationsamt Westfalen

Seiten⁷ vereinbart, anschließend erfolgt die gemeinsame Auswertung und Vereinbarung des strukturellen Rahmens. Alle drei Schritte können direkt hintereinander bei einem Betriebsbesuch stattfinden. Verläuft der Start positiv, verwandelt sich die allseitige Neugier in Aufbruchstimmung.

Zur klientenbezogenen Diagnostik wird man sich in der Regel zusätzlich zum erkundenden Gespräch ausgesuchter Verfahren bedienen. Dies sind vor allem Probeaufgaben, Anamneseerhebungen und Arbeitsplatzbeobachtung. Kenntnisse und Erfahrung über die Auswirkung von Behinderungen auf Arbeitsfähigkeiten sind notwendig. Evtl. wird man medizinische oder psychologische Gutachten sowie die Vorinformationen abgebender Einrichtungen hinzuziehen.

Auf Seiten des Arbeitgebers stehen vor allem die Anforderungen des Arbeitsplatzes sowie die Interessen bzw. die Problembeschreibung des Betriebes im Vordergrund. Eine Arbeitsplatzbesichtigung sollte immer, eine Betriebsbegehung nach Möglichkeit durchgeführt werden. Hintergrundinformation zum Betrieb (Struktur, Geschichte, Auftragslage ..) sind wichtig und ermöglichen ein vertieftes Verständnis der Gesamtsituation. Systemische Fragen, wie z. B.: „Woran werden Sie merken, dass das Coaching positiv verläuft?“ oder „Wann soll das Problem gelöst sein?“ fördern eine konstruktive, lösungsorientierte Haltung.

Auch im Laufe des Prozesses stellen sich immer wieder arbeitsdiagnostische Fragen, insbesondere beim Methodenwechsel, bei Blockierungen und vor den Zwischen- und Abschlussgesprächen.

Es gehört zur zentralen Fachlichkeit des Job-Coaches, dass er ein eigenständiges und unabhängiges Bild entwickelt und nicht die Einschätzungen Dritter ungeprüft übernimmt.

3.4. Struktur

Die Struktur⁸ im Job-Coaching ergibt sich aus den inhaltlichen Erfordernissen⁹. Strukturverletzungen während des Prozesses sind immer gravierend und ein Anlass für besondere Aufmerksamkeit. An die Strukturvereinbarungen ist ggf. zu erinnern, nur in begründeten Fällen ist der Rahmen neu zu vereinbaren.

Die Struktur im Job-Coaching umfasst die folgenden Elemente: Aufgabenverteilung, Inhalte, Zeit und Ort.

3.4.1. Aufgabenverteilung

Die folgende Aufteilung entspricht der gewohnten Verteilung der beruflichen Rollen. Ihre Einhaltung ist wichtig, Regelverletzungen sind jedoch häufig.

- **Der Job-Coach** ist für die Gestaltung des betrieblichen Integrationsprozesses verantwortlich. Er unterstützt den Klienten und den Betrieb bei deren Aufgaben. Er folgt dabei der Leitfrage: „In wessen Auftrag handle ich gerade? Auf welche Frage gebe ich eine Antwort?. Er achtet auf Unabhängigkeit, Allparteilichkeit und Transparenz in seinem Tun.
- **Der Klient** versucht die Anforderungen an seinem Arbeitsplatz zu erfüllen sowie sich in das Team zu integrieren.
- **Der Betrieb** stellt nach Möglichkeit geeignete Tätigkeiten bereit und benennt einen Ansprechpartner („Pate“). Es ist auch Aufgabe des Betriebes die erbrachte Leistung des Klienten zu beurteilen. Dies sollte bzgl. Form und Zeitpunkt in Absprache mit dem Job-Coach geschehen, dabei sind Bewertungskriterien möglichst transparent zu gestalten.
- **Externe** Kooperationspartner übernehmen je nach Vereinbarung verschiedenste Aufgaben. Eine Aufgabenverteilung im Beratungsteam ist sinnvoll. Die Integrationsfachkraft kann auch ein wichtiger Reflexionspartner für den Job-Coach sein, was dessen innere Unabhängigkeit in seiner betrieblichen Rolle verstärkt.

7 Vgl. 3.2. Handlungsleitlinien, a)

8 Andere Begriffe: Architektur, Design, Dach, Rahmen

9 „Die Form folgt der Funktion“ Ein Gestaltungsleitsatz aus Design und Architektur

3.4.2. Inhalt

Die Ziele im Job-Coaching ergeben sich am Anfang immer aus einem Anforderungs- und Fähigkeitsvergleich¹⁰. Wichtig ist, dass die Ziele den üblichen Zielqualitätskriterien entsprechen¹¹. Im Sinne der Regel „So wenig Unterstützung wie möglich, so viel Unterstützung wie nötig“ begleitet der Job-Coach die Zielfindung und greift nur dann ein, wenn dies entweder gewünscht wird oder der Job-Coach eine erhebliche Anforderungsfehlانpassung (Unter- oder Überforderung) befürchtet. Er versucht dann gemäß seiner Einschätzung auf beide Seiten Einfluss zu nehmen:

- a) Je nach Kooperation mit dem Betrieb kann der Job-Coach schon zu einem sehr frühen Zeitpunkt mehr oder weniger in die Gestaltung der Anforderungen eingebunden sein, er gestaltet also bereits den Arbeitsplatz mit (Job-Carving¹²). Die Normalsituation, in dem ein Betrieb in festgelegten Stellenprofilen denkt, stellt oftmals für behinderte Menschen eine Überforderung dar. Job-Carving benötigt einen klaren betrieblichen Auftrag, eine enge Abstimmung und Zusammenarbeit.
- b) Einige Klienten neigen zu deutlicher Über- oder Unterschätzung ihrer Fähigkeiten. Der Job-Coach macht sich selbst ein Bild und bespricht seine Einschätzung mit dem Klienten. Gegebenenfalls versucht er auf dessen persönliche Zielsetzung Einfluss zu nehmen. Auch hier ist die Grundlage eine vertrauensvolle Beziehungsarbeit.

Im optimalen Fall stellen Ziele immer eine bewältigbare Herausforderung dar, die zu schrittweisen Lernfortschritten führt. In der Praxis zeigen sich Entwicklungen in beiden Richtungen: Manchmal zeigen sich nicht vorhersehbare Lernblockaden, nicht selten werden aber auch erheblich weiter reichende Ziele erreicht als vorher angenommen.

Niemand kann am Anfang genau voraussagen, welche Ziele erreichbar sind. Dies ist auch nicht entscheidend, da Veränderungen der Ziele strukturell bereits vorgesehen sind: Zu vereinbarten Zeitpunkten in gemeinsamen Zielüberprüfungsgesprächen können diese angepasst werden. In den jeweiligen Etappen muss aber immer klar sein, welche Ziele gerade verfolgt werden.

Ziele werden mit dem Betrieb fast immer auf der fachlichen Ebene vereinbart. Dies ist insofern sinnvoll, da Ziele im Bereich der Schlüsselkompetenzen (wie z.B. das Erlangen einer größeren Selbständigkeit) schnell den Charakter einer (pseudo-) therapeutischen Beziehung bekommen können, die nicht in einen Betrieb gehört. Ziele im Bereich der Schlüsselkompetenzen ergeben sich natürlich indirekt als Bestandteil von fachlichen Zielen. Sie werden meist als Teilziele zwischen Job-Coach und Klient vereinbart. Beispiel: Die Reinigung eines Werksgeländes erfordert u. a. ein hohes Maß an Selbständigkeit, da die Verlockungen zu aufgabenfremden Handeln im freien Gelände häufig recht groß sind. Eine Zielvereinbarung kann in dem Beispiel also mehrere Ziele umfassen: Das Aufgabenverständnis, die Bedienung von Maschinen, die Selbstkontrolle der Arbeitsergebnisse, die selbständige Gestaltung des Tagesablaufes u.a. .

3.4.3. Zeit

Zeitstruktur und Ziele müssen aufeinander abgestimmt sein. Kürzere, überschaubare Einheiten sind vorzuziehen. Die Zeitstruktur umfasst:

- a) Start und Dauer

Festgelegt wird der Start und das Ende des Lernprozesses, der für die Erreichung des jeweiligen Zieles voraussichtlich erforderlich ist. Die Dauer ist dabei von klienten- und betriebsspezifischen Faktoren abhängig.

- Klientenspezifische Faktoren: Neben der oft behinderungsbedingt eingeschränkten

¹⁰ z. B. mit Hilfe von MELBA / Ida

¹¹ **S.M.A.R.T.** **S:** Spezifisch. Ziele müssen eindeutig definiert sein (nicht vage, sondern so präzise wie möglich). **M:** Messbar. Ziele müssen messbar sein (Meßbarkeitskriterien). **A:** Angemessen. Ziele müssen relativ zum Aufwand verhältnismäßig sein (auch: akzeptiert, attraktiv) **R:** Realistisch. Ziele müssen erreichbar sein. **T:** Terminiert zu jedem Ziel gehört eine klare Terminvorgabe. (vgl. Wikipedia)

¹² Konzept nach Cary Griffin

Lerngeschwindigkeit spielen hier auch die Art der Zielstellung eine Rolle. Fachliche Ziele benötigen eher kurze Zeiträume bei hoher Dichte, personale Ziele brauchen eher längere Zeiträume bei geringerer Dichte.

- Betriebsspezifische Faktoren: In der begleitenden Hilfe hat man es manchmal mit langfristig verfahrenen Situationen zu tun, die Veränderungen sehr erschweren. Wenn Arbeitsverhältnisse lange bestehen, haben sich die Bilder voneinander verfestigt, so dass ein aufeinander zugehen nicht mehr funktioniert. In dem Fall wird die Arbeit des Job-Coaches durch Widerstände auf beiden Seiten ausgebremst. Diese Fälle brauchen daher deutlich mehr Zeit.

b) Umfang

Es ist wichtig für alle Beteiligte zu wissen, wie oft und wann der Job-Coach in den Betrieb kommt. Die Anzahl der Termine pro Woche und die Tageszeit wird sowohl mit dem Klienten wie mit dem betrieblichen Ansprechpartner vereinbart. Die Dichte hängt vor allem von den Zielen (s. o.) und dem Unterstützungsgrad des Betriebes ab. Stellt der Betrieb ein hohes Maß an Unterstützung zu Verfügung, kann sich der Job-Coach auf die Rolle des Prozessbegleiters zurückziehen. In jedem Fall nimmt die Dichte im Laufe des Prozesses ab.

c) Zwischengespräche

Jedes Job-Coaching wird in Phasen des Lernens und Zeitpunkte des Bewertens gegliedert. Dies geschieht durch vereinbarte Zwischengespräche. Diese Termine bekommen einen offiziellen Rahmen und sollten entsprechend bedeutend inszeniert werden. Die Regel dazu ist: Jedes Coaching hat mindestens ein Zwischengespräch auf der Hälfte der Gesamtdauer. Zu häufige Zwischengespräche stören den Lernprozess des Klienten, der ja in der Lernphase einen geschützten und verabredeten Raum bekommen soll, in dem er sich ausprobieren kann und Fehler machen darf. Dem Wunsch nach spontanen Zwischengesprächen sollte mit dem Verweis auf den vereinbarten Termin möglichst nicht entsprochen werden. Im Zwischengespräch wird dann die Entwicklung in Bezug auf die Ziele überprüft und bei Bedarf neue Ziele festgelegt. Die Erfahrung zeigt, dass sich etwa auf der Hälfte der vereinbarten Dauer erste positive Veränderungen zeigen müssen, ansonsten ist das Coaching gescheitert. In der zweiten Hälfte steht die Stabilisierung (Routinegewinn) und evtl. die Verfolgung von kleineren, neu vereinbarten Zielen im Vordergrund.

d) Abschluss

Das Ende des Job-Coachings wird entweder zu Beginn der Maßnahme oder im letzten Zwischengespräch festgelegt. Der gesamte Integrationsprozess wird im Abschlussgespräch gemeinsam mit Arbeitgeber, behindertem Mitarbeiter, Job-Coach und der ggf. beteiligten Integrationsfachkraft ausgewertet. Die Zielerreichung wird überprüft, eventuell werden Maßnahmen zur dauerhaften Stabilisierung vereinbart (z. B. Betreuung durch die Integrationsfachkraft). Betrieb und Mitarbeiter wissen in jedem Fall, an wen sie sich bei Schwierigkeiten oder neuen Herausforderungen wenden können.

3.4.4. Orte

Der Hauptteil eines Job-Coachings findet am Arbeitsplatz des behinderten Menschen statt. Manche Bedingungen benötigen jedoch ein besonderes Setting, zum Beispiel bei Kundenkontakt oder bei Reflexionsgesprächen oder Rollenspielsequenzen. Hierfür werden Ausweichorte vereinbart, z.B. ein Besprechungs- oder Pausenraum.

3.4.5. Erfahrungen aus der Praxis¹³

Im Bereich der begleitenden Hilfe laufen Job-Coachings in der Regel zwischen 3 und 6 Monaten bei 40 bis 80 Stunden vor Ort. Urlaub und Krankheitszeiten sowie unvorhergesehene Ereignisse

13 Job-Coaching als Maßnahmen der begleitenden Hilfe beim LWL-Integrationsamt Westfalen

verlängern die vorgegebene Zeit. Der maximale Zeitraum liegt bei einem Jahr. Die Unterstützungsdichte liegt bei 3 Terminen bis 1 Termin pro Woche, gegen Ende manchmal auch nur alle 14 Tage. Dauerbetreuungen durch den Job-Coach sind ausgeschlossen. Ist im Anschluss an das Coaching weiterhin Unterstützungsbedarf notwendig, übernimmt dies die zuständige Integrationsfachkraft (IFD).

In Fällen des Übergangs von der Schule in den Beruf (Erstintegration, auch in der UB) sind meist längere Zeiten und eine größere Unterstützungsdichte erforderlich. Dies entspricht der obigen Regel¹⁴, da die Klienten noch sehr jung sind und ein hoher persönlicher Lern- und Entwicklungsbedarf vorliegt. Die große Termindichte bezieht sich vor allem auf den Anfang, da hier in der Regel große Unsicherheit und hoher fachlicher Lernbedarf besteht.

Ziel jeder externen Hilfe ist die Schaffung eines stabilen betrieblichen Systems, in dem der behinderte Mensch seinen Platz gefunden hat. Die Erfahrung zeigt, dass sowohl ein „zuviel“ als auch ein „zuwenig“ an Unterstützung diesen Systembildungsprozess behindern kann.

3.4.6. Beispiel

Eine typische Strukturvereinbarung in einem Job-Coaching sieht wie folgt aus:

Ziel:	Selbständiges Sauberhalten der Außenanlagen
[Teilziele:	- Erlernen der Gerätebedienung - selbständige Arbeitsorganisation - selbständige Ergebniskontrolle]
Dauer:	3 Monate
Umfang:	anfangs 3 mal pro Woche, Mo, Mi, Fr. vormittags, Frequenz nach Absprache abnehmend auf 2 bzw. 1 mal pro Woche
Zwischengespräch:	nach 6 Wochen
Teilnehmende:	Bereichsleiter, Klient, JC, Integrationsfachkraft
Orte:	Im Außengelände, Reflexionsgespräche nach Bedarf im Pausenraum

3.5. Methodik

3.5.1. Arbeit mit dem Klienten

Wenn das Dach eines Prozesses mit den Vereinbarungen zu Zielen, Zeit, Ort, und Aufgaben steht, kann die Arbeit des Job-Coaches am Arbeitsplatz des Klienten beginnen. Dieser Teil der Tätigkeit eines Job-Coaches wird meist mit Methodik bezeichnet.

Die folgenden 7 Thesen von Carl Rogers¹⁵ beschreiben grundlegende Aspekte menschlichen Lernens und haben sich als Haltung gegenüber dem Klienten bewährt:

- Menschen besitzen ein natürliches Potential zum Lernen. Sie sind neugierig gegenüber ihrer Welt, wenn diese Neugier nicht abgestumpft wird. Sie sind in ambivalenter Weise begierig, sich zu entwickeln und zu Lernen. Ambivalent deshalb, weil Lernen schmerzhaft sein kann oder früher Gelerntes aufgegeben werden muss.
- Signifikantes Lernen findet statt, wenn der Lerninhalt vom Lernenden als für seine eigenen Zwecke relevant wahrgenommen wird.
- Lernen, das (in der eigenen Vorstellung) eine Veränderung der Organisation des Selbst einschließt, wird als bedrohlich empfunden und hat die Tendenz Widerstand hervorzurufen.
- Solche Lernprozesse, die für das Selbst bedrohlich sind, werden leichter verstanden und assimiliert, wenn äußere Bedrohungen minimal sind¹⁶.

14 Personale Ziele brauchen mehr Zeit, vgl. 3.4.3 a)

15 aus: Lernen in Freiheit C. Rogers Kösel 1974

16 Vgl. 3.4.3 c) Zwischengespräche

- e) Wenn die Bedrohung des Selbst gering ist, kann eigene Erfahrung in differenzierter Weise wahrgenommen werden und der Lernprozess kann voranschreiten.
- f) Signifikantes Lernen wird sehr oft durch Tun erreicht.
- g) Lernen wird gefördert, wenn der Lernende den Lernprozess verantwortlich mitbestimmt.

Rogers unterscheidet zwischen zwei Arten des Lernens, entweder mit oder ohne Veränderung der Organisation des Selbst. In grober Vereinfachung lässt sich dies mit dem Erlernen von Fachwissen bzw. von Schlüsselkompetenzen vergleichen. Die verwendeten Methoden lassen sich ebenfalls in diese beiden Gruppen sortieren¹⁷.

Im Job-Coaching erfolgen klientenbezogene Interventionen

- zeitnah, in unmittelbarem Zusammenhang mit einer Arbeitshandlung;
- nachvollziehbar, der Sinnzusammenhang ist entweder unmittelbar erkennbar oder wird verdeutlicht;
- handlungsorientiert, vormachen ist oft verständlicher als Erklären.

3.5.2. Arbeit mit dem Betrieb

Die Ziele in einem Job-Coaching werden meist nur dem Klienten zugeschrieben, der Betrieb fühlt sich anfangs nicht immer als aktiver Beteiligter. Diese Haltung ist umso stärker ausgeprägt, je geringer die formale Bindung ist (UB, Praktika). Der Job-Coach versucht, den Betrieb zunehmend gemäß dessen Rolle einzubinden. Zeigt der Betrieb Neugier auf die fremde Person, die demnächst so oft in den Betrieb kommen wird, ist dies eine gute Anfangsvoraussetzung. Spätestens wenn eine Führungskraft fragt: „Was können wir tun?“ ist der Betrieb beteiligt und der „natural support“, die natürliche Unterstützung des Betriebes angeregt. Normalerweise integrieren sich Job-Coaches anfangs „weich“ in einen Betrieb und gewinnen im Laufe einer Maßnahme zunehmend an Einfluss. Ihre Interventionen reichen von arbeitsplatznahen Maßnahmen bis hin zu Betriebsberatungen. Die meisten Betriebe nutzen mit der Zeit den Job-Coach auch für Fragen, die über die Beschäftigung des Klienten hinaus gehen. Die Praxis zeigt, dass eine aktive Einbindung des Betriebes die Chancen auf einen Erfolg im Job-Coaching erheblich steigert, wahrscheinlich sogar eine Grundvoraussetzung darstellt. Wie dies konkret aussehen kann, ist in jedem Job-Coaching anders. Auf jeden Fall wird man Kontakt zu den konstruktiven Kräften suchen und sich öfter zwischendurch austauschen. Je aktiver ein Betrieb sich an der Integration beteiligt, desto eher erlebt er den Erfolg auch als „sein Werk“. Der Job-Coach unterstützt dies, in dem er im Arbeitsalltag Kollegen und Vorgesetzte berät und sie in ihrem integrationsfördernden Verhalten bestärkt.

In vielen Fällen ist es sinnvoll, einen betrieblichen Paten für den Klienten zu finden. Auf Grund seiner engen betrieblichen Integration hat der Job-Coach gute Voraussetzung, hier die richtige Person ausfindig zu machen und diese in ihrer Aufgabe anzuleiten. Ein Pate hat vor allem zwei Aufgaben: Er ist einerseits vertrauensvoller Ansprechpartner für den behinderten Mitarbeiter und andererseits Initiator geeigneter innerbetrieblicher wie externer Hilfen. Er kann wesentlicher Mittler und Lenker des „natural support“ sein.

¹⁷ Vgl. 3.5.3 Interventionen

3.5.3. Interventionen

Interventionen im Job-Coaching lassen sich in 6 Ebenen gliedern:

	Interventionsebene	Erläuterung	Beispiele
1	Sicherstellung von arbeitsrelevanten Informationen	Man ist überrascht, wie häufig dem Klienten einfache Informationen über seine Tätigkeit fehlen. Die Auswirkungen von Behinderungen werden von betrieblicher Seite oft unterschätzt, genauso wie die Komplexität des eigenen Tuns.	Informationen organisieren lassen, z. B. über den betrieblichen Paten, Klienten zum selbständigen Nachfragen anleiten
2	Vermittlung von Fachkenntnissen (Kenntnissen und Fertigkeiten)	Das Niveau ist je nach Arbeitsplatz sehr unterschiedlich und reicht von Anlerntätigkeiten bis zu Berufen der mittleren Ausbildungsebene. Beispiele: Maschinenbedienung, praktische Fertigkeiten, Verständnis von Abläufen, Büroorganisation, Führerschein	4 Stufen-Methode, häufiges Üben, Arbeitsbücher, Trainingsprogramme, Fachbücher, Hirnleistungstraining
3	Vermittlung von Schlüsselkompetenzen (Psychische und soziale Fähigkeiten)	Die Anforderung an Schlüsselkompetenzen nehmen stark zu. Vor allem Selbstkompetenzen wie Selbstorganisation, Planungsfähigkeit etc., da die Betreuung durch Kollegen aus Zeitgründen stark zurückgehen.	Perspektivwechsel, Leitfragen, Rollenspielsequenzen, Soziogramme, soziales Gruppentraining, Fremd- und Selbsteinschätzung
4	Verwendung von Hilfsmitteln	Nicht leistbare Fähigkeiten, auch aus dem Bereich der Schlüsselkompetenzen, lassen sich teilweise durch einfache Hilfsmittel kompensieren.	Strukturierungshilfen, Zeitmarker, Visualisierung, Verwendung geeigneter Geräte incl. Unterweisung, Arbeitsplatzgestaltung
5	Lernen in der Arbeitsgruppe (Kommunikation, Versachlichung, Akzeptanz von Grenzen)	Kommunikationsprobleme, Unsicherheit im Umgang mit Behinderungen, wechselseitige (oft unwissentliche) Kränkungen, Ausgrenzung als Folge von Überlastung (zu viel oder zu wenig Arbeit) verhindern Integration vielleicht öfter als Kompetenzdefizite.	Perspektivwechsel, Aufklärung über Auswirkungen von Behinderungen, Führungskräfteberatung, Teambberatung, auf positive Arbeitsinhalte fokussieren, Wahrnehmungslenkung
6	Änderung von Anforderungen	Nicht alles ist trainierbar oder kompensierbar. Verbleiben deutliche Defizite kann gemeinsam mit dem Betrieb versucht werden, die Anforderungen anzupassen.	Herausnahme einzelner Tätigkeiten, Änderung der Zeitstruktur, Anpassung von Abläufen, Erhöhung der Betreuungsdichte

Die Interventionen in der rechten Spalte der Tabelle sind Beispiele, in der Praxis werden eine Vielzahl größerer oder kleinerer Methoden und Techniken verwendet. Beinahe in jedem Job-Coaching entstehen kreative, an die jeweilige Situation angepasste Ideen als Umsetzungsvarianten der 6 Interventionsebenen.

3.5.4. Vorgehen in der Praxis

Bevor ein Job-Coach am Arbeitsplatz beginnen kann, muss er in das Arbeitsteam eingeführt und dort vorgestellt werden. Dies sollte durch eine betriebliche Führungskraft geschehen und vorher mit dem Job-Coach abgesprochen werden. Die Aufgabe des Job-Coach sollte dabei möglichst klar und transparent dargestellt werden. An dieser Stelle zeigt sich, wie offen und souverän der Klient zu der angebotenen Hilfe stehen kann. Die Kollegenreaktionen sind vielfältig und reichen von Neid („soviel Aufmerksamkeit hätte ich auch gerne“) bis hin zu Ausgrenzung („ich habe es ja immer gewusst, dass der nicht alleine klar kommt“). Dies alles sind diagnostische Hinweise, in denen sich der zu erwartende Prozess andeutet.

Am Anfang der Arbeit mit dem Klienten integriert sich ein Job-Coach teilnehmend in den Arbeitsablauf. Hat er ein Verständnis von dessen Arbeit und seinen Arbeitsbedingungen gewonnen wird er normalerweise die passende Interventionsebene auswählen und eine geeignete Methode probieren.

Diese bestimmt er nach

- dem Lerninhalt (dem Ziel oder Teilziel),
- den spezifischen Lernzugängen des Klienten (eher handlungsorientiert oder intellektuell, spezielle Interessen¹⁸),
- den Rahmenbedingungen des Lernortes
- seinen eigenen Kompetenzen.

Meist wird man dabei die Ebenen in der Reihenfolge von 1-6 innerlich durchgehen und überlegen, wo eine Intervention Sinn macht und möglich ist.

Der weitere Verlauf ist fließend, der Weg findet sich im laufenden Prozess. Wird die Methode als hilfreich angenommen und zeigen sich erste positive Ergebnisse, wird man fortfahren. Gerät der Prozess ins Stocken, so wird der Job-Coach entweder beim Klienten einen anderen Ansatz probieren oder eine betriebliche Intervention versuchen. Er muss dabei gut beobachten und einfühlsam Entwicklungen verfolgen. Die Wirkung einer Intervention ist nie genau vorher zu sagen, dafür sind betriebliche Systeme zu komplex. Außerdem ändern sich Situationen natürlich nicht nur in Folge von Interventionen¹⁹, sondern auch auf Grund unterschiedlichster privater wie betrieblicher Einflüsse. Ein Job-Coach sollte veränderte Situationen rechtzeitig erfassen, darin liegende Chancen erkennen, ggf. aufgreifen und vertiefen. Letztlich lebt ein Job-Coaching davon, dass sich der Entwicklungsprozess in sich selbst trägt, sich also bereits kleine positive Veränderungen systemisch verstärken. Im Job-Coaching werden keine Prozesse „erzeugt“, sondern latent vorhandene oder bereits laufende Entwicklungen beeinflusst und verstärkt. Durch Kompetenzzuwachs beider Seiten wird der Job-Coach zunehmend überflüssig. Sein Handeln orientiert sich dabei generell an den Handlungsleitlinien²⁰.

18 Vgl. 4.1. Motivation

19 Möglicherweise viel weniger, als wir uns einbilden ..

20 Vgl. 3.2.

Das folgende Beispiel zeigt, wie die Wirkung einzelner Methoden aussehen kann:

Ebene	Ziel	Methode	Beispiele von möglichen Entwicklungen und Ergebnissen
2	Gerätebedien- ung	4 Stufen-Methode (vormachen, nachm..) bei schrittweiser Steigerung der Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> a) Die Gerätebedienung wird erlernt. b) Die Aufgabe überfordert intellektuell. c) Die Aufgabe stellt eine reale oder empfundene Unterforderung dar. d) Die Kollegen machen sich lustig darüber, dass jemand dafür Hilfe braucht. e) Der Vorgesetzte freut sich über die positiven Lernerfolge seines Mitarbeiters und traut ihm immer mehr zu. f) ...
3	Arbeitsorgani- sation	Erstellung eines Tagesplans	<ul style="list-style-type: none"> a) Der Tagesplan wird eingehalten. b) Der Klient wird zwischenzeitlich auch für andere Arbeiten gebraucht und kommt mit seinem Tagesplan durcheinander. c) Der Klient akzeptiert den Tagesplan nicht („sowas brauche ich nicht“). d) Kollegen quatschen gerne mit dem Klienten, halten ihn von der Arbeit ab und nutzen sein Vertrauen aus („du verpfeifst mich doch nicht“). e) Die Methode ist so erfolgreich, dass der Meister auch für andere Mitarbeiter Tagespläne erstellt. f) ...
3	Ergebniskontrolle	Soll – Ist Vergleiche, Fotos, situatives Üben von Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> a) Die Kontrolle wird selbständig durchgeführt. b) Es besteht ein innerer Widerstand gegen die als übertrieben empfundenen Anforderungen. c) Die Kollegen verunreinigen den Platz wieder. „Ich mach doch nicht deren Dreck weg“ (Widerstand gegen soziale Abwertung) d) Es werden vom Betrieb zu frühe Erfolge erwartet und Fehler stärker kritisiert als erste Erfolge bestätigt. e) Der Klient lehnt sich gegen die Autorität des Vorgesetzten auf (Verspätete Persönlichkeitsentwicklung) f) Das saubere Gelände findet allgemeine Anerkennung. g) Der Klient ist stolz auf seine Leistung. h) ...

Man erkennt eine Mischung aus personalen und systemischen Gründen, die den Erfolg einer Methode verstärken oder behindern. Je nach Wirkung einer Intervention entscheidet der Job-Coach, ob er eine Methode beibehält, ergänzt oder wechselt. Im obigen Beispiel könnte auf 3d) ein aufklärendes Gespräch mit einer Führungskraft folgen, auf 3c) ein Teamgespräch, in dem nach gemeinsamen Lösungen gesucht wird. Die Methodenwahl ist, im Gegensatz zur einmal vereinbarten Struktur, frei und fließend. Ziel ist immer, den Prozess in einer konstruktiven Bewegung zu halten, der konkrete Weg ergibt sich erst unterwegs.

3.6. Störungen

3.6.1. Fehlende Motivation

Motivation entsteht durch „schieben“ (extrinsisch) und „ziehen“ (intrinsisch). Normalerweise sind es die Anforderungen des Betriebes, die Druck erzeugen und damit „schieben“. Die Interessen des Klienten „ziehen“ und bestimmen damit die Richtung der Bewegung. Manchmal müssen diese erst schrittweise, u. U. gemeinsam mit der Familie, gefunden und erarbeitet werden. Es ist Aufgabe des Job-Coaches die Beteiligten so zu lenken, dass die Wirkung des Drucks produktiv bleibt und möglichst interessen geleitete Ziele vereinbart werden.

3.6.2. Blockierungen

Prozesse gehen häufig nicht weiter und man versteht erstmal nicht warum. Blockierungen und Widerstände sind regelmäßig auftauchende Bestandteile von Job-Coachings. Man begegnet z.B. häufiger dem Phänomen, dass jemand seine Fähigkeiten nicht anwendet, obwohl er es könnte. Auf betrieblicher Seite ist manchmal zu beobachten, dass Erfolge des Klienten nicht positiv bewertet oder Vorschlägen des Job-Coach zwar zugestimmt, diese aber nicht umgesetzt werden. Blockierungen dieser Art haben immer einen Grund, auch wenn dieser häufig erstmal nicht offenkundig ist. Die Gründe können in der Person des Klienten, an seinen bedrohlichen Lebensumständen, in der betrieblichen Situation oder in den systemischen Zusammenhängen liegen. Manchmal liegen sie auch lebens- oder organisationsgeschichtlich weit zurück und haben mit der aktuellen Situation nur bedingt etwas zu tun. Ein tieferes Verständnis der Gründe kann zu neuen methodischen Ideen führen. In den meisten Fällen ist es am sinnvollsten, das gleiche Ziel mit kreativen Ideen auf einem anderen Weg, zu einem anderen Zeitpunkt oder in anderer Umgebung weiter zu verfolgen. Eine Verstärkung des Drucks verstärkt häufig auch die Blockierung, erlebte Erfolge bringen meist mehr. Manchmal müssen Blockierungen offen angesprochen werden, um sie zu lösen.

3.6.3. Geheime Aufträge

Ein Job-Coach gerät – genauso wie der Klient – in ein betriebliches System, in dem sich im Laufe seiner Geschichte verschiedene Gruppen mit unterschiedlichen Interessen gebildet haben. Diese können Spannungsfelder bilden, die die Tendenz haben alles Neue für die eigenen Interessen zu instrumentalisieren. Typische Spannungsfelder bestehen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, aber auch zwischen eher fürsorglich denkenden bzw. eher betriebswirtschaftlich orientierten Gruppen. Typischerweise wird erwartet, dass der Job-Coach die eigene Position stärkt. Man wird aufpassen, keine geheimen Aufträge einer der Gruppen (auch nicht den des Klienten!) anzunehmen sondern die Neutralität bzw. Allparteilichkeit zu halten. Eine Möglichkeit zur Verdeutlichung der eigenen Rolle kann es sein, einen vermuteten geheimen Auftrag offen zum Thema zu machen und sich davon zu distanzieren.

3.6.4. Stigmatisierung

Job-Coaching ist eine einseitige Zuschreibung von Unterstützungsbedarf. Dies kann dann stigmatisierend sein, wenn dieser Bedarf nicht wirklich vorliegt. Auch bei Mobbing wird ein Job-Coach aufpassen, das Problem möglichst dort zu belassen, wo es herkommt. In vielen Fällen, in denen Job-Coaching anfangs als stigmatisierend empfunden wird, liegt jedoch eine klientenseitige Fehleinschätzung der eigenen Fähigkeiten oder eine mangelnde Akzeptanz der Behinderung vor. Diese Einschätzung ist vom Job-Coach natürlich mit großer Vorsicht zu treffen. Gelingt es dann in der Zusammenarbeit, dass ein Mensch sich ein wenig mit seiner Behinderung versöhnt, ist die betriebliche Integration meist schon gelungen.

3.6.5. Angst vor Beobachtung

a) Klient

Es gibt in einem Betrieb kein Arbeiten ohne dabei beobachtet zu werden. Das ungewöhnliche im Job-Coaching ist, dass dies offen und von einer anfangs fremden Person geschieht. In einem gelungenen Prozess schwindet diese Angst mit zunehmendem Vertrauen und macht dem angenehmen Gefühl Platz, sich mit seiner Tätigkeit nicht verstecken zu brauchen. Dies kann auch das Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten entspannen.

b) Kollegen

Es kommt häufiger vor als man denkt: Auch Kollegen können Angst davor entwickeln, beobachtet zu werden. Diese Angst ist mit dem gleichem Respekt zu behandeln, wie gegenüber dem Klienten. Die Kollegen werden ja meist nicht gefragt, ob sie mit einem Job-Coach einverstanden sind. Normalerweise hilft Aufklärung über die Rolle des Job-Coach und die Zusicherung von Vertraulichkeit um diese Angst zu nehmen.

4. Fazit

Job-Coaching ist eine komplexe und gleichzeitig eine sehr lohnende Tätigkeit. Wer es nicht scheut, sich mitten in das Gewühl betrieblicher Wirklichkeiten zu begeben, kann hier einen sehr interessanten und herausfordernden Arbeitsbereich finden, in dem es noch viel zu entdecken gibt. Die Gestaltungsmöglichkeiten sind groß und viele Beispiele erfolgreicher Integration zeigen, dass auf diesem Weg oft mehr möglich ist als man allgemein erwartet.