

Handlungskonzept Job-Coaching

Reinhard Hötten

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	2
2. Einordnung von Job-Coaching in den Integrationsprozess.....	2
2.1. Übergeordnetes Ziel.....	2
2.2. Allgemeine Aufgaben.....	3
2.3. Parallelprozesse.....	3
2.4. Aufgabenverteilung.....	4
3. Job-Coaching.....	5
3.1. Einleitung.....	5
3.2. Werte und Rollenverständnis.....	5
3.2.1. Grundhaltung.....	5
3.2.2. Selbstbild als Experte.....	6
3.3. Planung.....	6
3.3.1. Einleitung.....	6
3.3.2. Anfangssituation.....	6
3.3.3. Untersuchungsgegenstand.....	7
3.3.4. Fragestellungen.....	8
3.3.5. Behinderungsspezifische Aspekte.....	8
3.3.6. Vorgehen in der Planungsphase.....	9
3.3.7. Diagnostische Methoden.....	10
3.3.8. Strukturvereinbarungen.....	12
3.4. Methodik.....	16
3.4.1. Arbeit mit dem Klienten.....	16
3.4.2. Arbeit mit dem Betrieb.....	17
3.4.3. Interventionen.....	18
3.4.4. Vorgehen in der Praxis.....	19
3.5. Störungen.....	21
3.5.1. Fehlende Motivation.....	21
3.5.2. Blockierungen.....	21
3.5.3. Geheime Aufträge.....	21
3.5.4. Stigmatisierung.....	21
3.5.5. Angst vor Beobachtung.....	22
3.6. Zusammenfassung der Kompetenzen.....	22
3.7. Dokumentation.....	23
3.8. Qualitätsentwicklung.....	23
3.8.1. Selbstevaluation.....	23
3.8.2. Reflexion.....	23
4. Fazit.....	23
5. Anhang.....	24

1. Einleitung

Job-Coaching ist eine eigenständige Handlungsform, die in verschiedenen Bereichen der beruflichen Eingliederung behinderter Menschen zur Anwendung kommen kann. Es handelt es sich um eine individuell auf die Belange eines behinderten Menschen sowie des jeweiligen Beschäftigungsbetriebes zugeschnittene Qualifizierungsmaßnahme, die in einem Betrieb des allgemeinen Arbeitsmarktes durchgeführt wird. Die Inhalte können alles umfassen, was dort gelernt werden kann, also auch sogenannte Schlüsselqualifikationen, wie Selbst- oder Sozialkompetenz. Die eigentliche Besonderheit gegenüber anderen Beratungs- und Unterstützungsformen ist die enge Einbindung des Job-Coach in den Betrieb, was oft auch Mitarbeit bedeutet. Hierdurch entstehen für ihn neue Herausforderungen und Möglichkeiten. Insbesondere wächst der Einfluss auf die Kollegen und Führungskräfte durch das gemeinsame Erleben des Arbeitsalltages. Job-Coaches werden so als Teil des Betriebes wahrgenommen („Kollege auf Zeit“) und fördern den Integrationsprozess immer dort, wo sich ein Ansatzpunkt dafür zeigt.

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 Klienten² identisch. Ihre Interventionen sind aus den alltäglichen Arbeitsabläufen geboren, deren Wirkungen sind direkt wahrnehmbar. Als Ergebnis entsteht oft 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 Maßnahmeplanung³ sowie die Methodik. Andere Bereiche, wie z. B. das Job-Carving⁴, u.a., sind erst in Ansätzen beschrieben. Die Vertiefung dieser und weiterer Aspekte folgt zu einem späteren Zeitpunkt⁵.

2. Einordnung von Job-Coaching in den Integrationsprozess

2.1. Übergeordnetes 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

-
- 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 Maßnahmenzuschnitte sind aus Kundensicht oft nur schwer nachvollziehbar.
 - ² Mit dem mittlerweile etwas altertümlich klingenden Begriff „Klient“ ist der behinderte Mensch im Betrieb gemeint.
 - ³ In dieser Version komplett überarbeitet.
 - ⁴ Unter Job-Carving wird die Schaffung von behinderungsgerechten Stellenprofilen verstanden, bei denen die Einzeltätigkeiten primär durch die Entlastung von betrieblichen Leistungsträgern entstehen.
 - ⁵ Die jeweils aktuelle Fassung dieses Handlungskonzeptes sowie weitere Texte sind auf der Seite www.lwl-jobcoaching.de zu finden.

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. Allgemeine Aufgaben

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

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

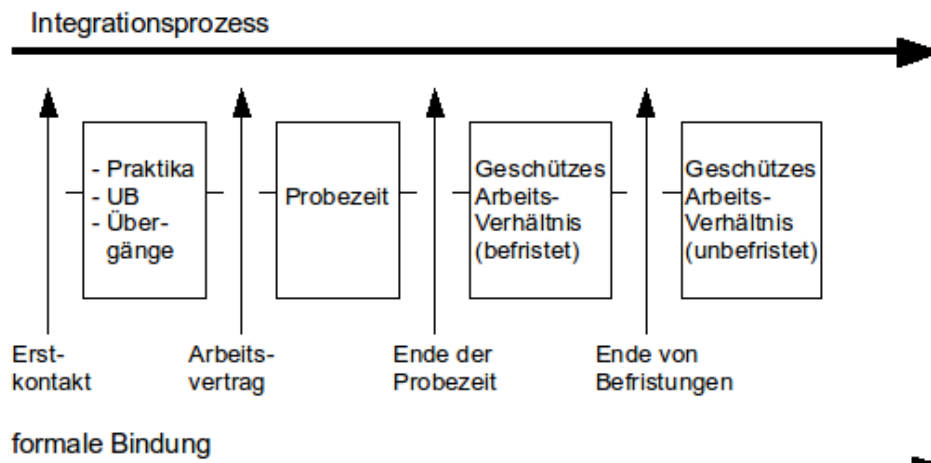
In einem Integrationsprozess laufen parallel mehrere Prozesse gleichzeitig ab:

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. Leistungseinschränkungen 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. 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.

2.4. Aufgabenverteilung

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 Integrationsfachkraft⁶, die Qualifizierung im Betrieb als möglicher Teil dieser Aufgabe wird von Job-Coaches übernommen. Je nach Stellenzuschnitt der Fachkräfte werden diese Aufgaben auch in Personalunion ausgeführt. In der Praxis hat sich jedoch gezeigt, dass die Aufgabenprofile, Rollen und Methodik sehr unterschiedlich sind und sich eine Trennung in zwei eigenständige Bereiche sehr bewährt hat. Idealerweise ergänzen sich beide „Fallarbeiter“ in 2-er Teams (z.B. IFD und Job-Coach). Die Teampartner können sich gegenseitig Reflexionsimpulse bieten und ergänzen sich mit ihrer Methodik, ihren Informationen und Eindrücken.⁷ Da Job-Coaching meist nur in ausgesuchten Fällen sinnvoll ist, ist das Modell auch sehr effizient. Auch UB-Träger sollten

⁶ z. B. IFD

⁷ Dieses Modell hat sich in Westfalen-Lippe sehr bewährt.

die personelle Aufteilung in die beiden Aufgabenbereiche⁸ prüfen, da dies ein zentrales strukturelles Qualitätselement darstellt.

3. Job-Coaching

3.1. Einleitung

Der zentrale Ansatz von Job-Coaching ist die Integration von behinderten Menschen in Betrieben durch Qualifizierung und Lernen, letztlich ist es der Versuch, Veränderungsprozesse von sozialen Systemen von innen heraus anzustoßen. Ein soziales System wird dabei verstanden als die Interaktion einer Gruppe von Menschen. Der Fokus von Job Coaching richtet sich auf die Kommunikation der Beteiligten im Betrieb sowie auf ihre Regeln, nach denen sie ihre Zusammenarbeit koordinieren.

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 sind⁹.
- 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.

3.2. Werte und Rollenverständnis

3.2.1. Grundhaltung

Die Voraussetzung sowohl für die für die Diagnostik als auch für die folgende Umsetzung des Job-Coachings ist eine innere Haltung, die sich durch folgende Merkmale beschreiben lässt:

- Neugier
- Toleranz gegenüber menschlicher Vielfalt
- Respekt gegenüber den beteiligten Personen und ihren Lösungsansätzen
- Allparteilichkeit
- Lösungsorientierung
- Ressourcenblick
- Offenheit gegenüber ungewöhnlichen Situationen und neuen Ideen
- Persönliche Wirksamkeitsüberzeugung

⁸ Qualifizierungsanleiter (=Job-Coach) und sozialpädagogische Fachkraft

⁹ In der UB ist dies (im optimalen Fall) über den Projekttag gelöst.

3.2.2. Selbstbild als Experte

Ein Job-Coach ist doppelter Experte:

- **Prozessberater:** Ein Job-Coach gestaltet den Entwicklungsprozess, gibt ihm einen passenden Rahmen und übernimmt während einer Maßnahme hierfür die Führung. Er macht seine Rolle und Auftrag für alle Beteiligten deutlich, alle müssen verstehen, warum er da ist und welche Bedingungen er für seine Arbeit benötigt. Er setzt die Struktur und es muss sichergestellt sein, dass er die wesentlichen arbeitsplatzrelevanten Informationen erhält. Ein Job-Coach ist nicht unbedingt Experte für die jeweiligen Problemlösungen. Idealerweise kommen diese von den Beteiligten selbst, nachdem der Job-Coach hierfür den Rahmen geschaffen hat. Der Job-Coach wird sicher dazu anregen und auch selbst Vorschläge machen, die dann letztlich aber von den Beteiligten als die ihren angenommen werden müssen.
- **Arbeitstrainer:** Ein Job-Coach ist in der Lage, Fähigkeiten behinderungsgerecht zu vermitteln und setzt dies fallgerecht ein.

3.3. Planung

3.3.1. Einleitung

Job-Coaching ist 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 vereinbarten Rahmen ist die Grundlage für einen erfolgreichen Abschluss. Dieser Rahmen muss geplant werden.

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 typische, oft notwendige Bestandteile von Neuordnungen in Veränderungsprozessen.

Fehlt die Struktur, entsteht eine zusätzliche, kontraproduktive Unruhe. Der Job-Coach arbeitet ungeschützt im offenen Raum und muss alle Probleme im laufenden Prozess bearbeiten.

3.3.2. Anfangssituation

Die Struktursetzung (Maßnahmeplanung) steht am Anfang eines Job-Coachings, nicht selten lernt ein Job-Coach den behinderten Menschen und den Betrieb erst dann kennen¹⁰. Es bestehen also zwei gleichzeitige Anforderungen, die sich widersprechen können: Der Aufbau eines tragfähigen Kontakts auf der einen Seite und das diagnostische Verstehen, dass die Distanz des kühlen Beobachters erfordert, auf der anderen Seite. Ohne vertrauensvollen Kontakt ist ein später folgendes Job-Coaching nicht möglich, die am Anfang entstehende Beziehung ist die Grundlage der weiteren Arbeit. Die Form und Durchführung der Maßnahmeplanung muss sich daher der Notwendigkeit anpassen, beide Anforderungen zu erfüllen. Ein Gegenüber wird normalerweise akzeptieren, dass sich ein Job-Coach am Anfang einer Maßnahme erst mal „ein Bild machen muss“. Er wird dabei aber Wertschätzung, Respekt und Verständnis erwarten, sonst wird sich niemand vertrauensvoll öffnen. Hier liegt auch eine Chance: Da ein Job-Coach meistens in offenen oder krisenhaften Situationen hinzutritt, in denen man sich von ihm Unterstützung erhofft, kann prinzipiell schnell Vertrauen entstehen.

Die Lösung der sich widersprechenden Anforderungen liegt in einem gemeinsamen dialogischen Verstehen. Der Job-Coach macht deutlich, dass er sich ernsthaft um Unterstützung bemüht und „nur“ zuhört und verstehen will. Auf seiner „diagnostischen Entdeckungsreise“ nimmt er sein

¹⁰ Hängt vom Aufgabenprofil des Job-Coaches ab, das von dem jeweiligen Arbeitszusammenhang bestimmt wird. (UB, begl. Hilfe ..)

Gegenüber mit und macht sich mit seinen Schlussfolgerungen und Entscheidungen transparent. Dadurch wird auch erreicht, dass die Beteiligten eine ungefähre Vorstellung von dem folgenden Job-Coaching bekommen und damit positive Erwartungen verbinden. Kontakt geht hier vor Erkenntnis, oder "Der Anfang ist der wichtigste Teil der Arbeit."¹¹

3.3.3. Untersuchungsgegenstand

Der Begriff „Untersuchungsgegenstand“ ist hier bewusst gewählt und betont den einen der beiden Aufgaben am Anfang, den der distanzierten Beobachtung. Welchen „Gegenstand“ untersucht der Job-Coach, was versucht er zu verstehen? Worauf richtet er seine Wahrnehmung?

Der Fokus des Job-Coaches ist das soziale System aus dem behinderten Menschen und dem Betrieb, in dem er arbeitet oder arbeiten soll. Lösungen sind immer Veränderungen im System. Das gilt auch dann, wenn ein Teil die Hauptarbeit übernimmt. Da alle in engen Bezügen zueinander stehen, müssen die anderen zumindest die Veränderungen wahrnehmen. Eine Reduzierung auf ein Systemteil ist daher unsinnig, Ziele wie Methodik ergeben sich erst im systemischen Zusammenhang. Daher muss sich der behinderte Mensch auch bereits in der Phase der Planung des Job-Coachings in einem betrieblichen Praktikums- oder Arbeitsverhältnis befinden. Bei Praktikumsverhältnissen sollte zumindest die prinzipielle Möglichkeit einer Übernahme in ein festes Arbeitsverhältnis bestehen, da sonst keine realistische Zielvereinbarung möglich ist. Reine „Schnupperpraktika“ scheiden daher für Job-Coaching aus.

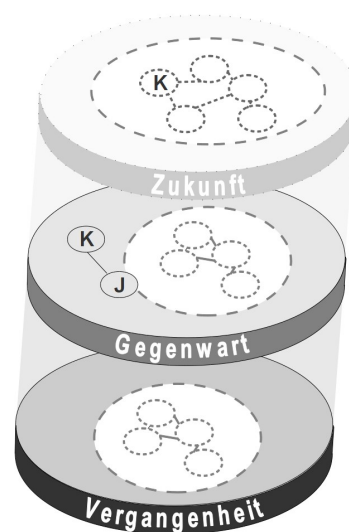
Der Integrationsprozess hängt im Job-Coaching von vielen hochgradig individuellen Personen, ihren Arbeits- und persönlichen Beziehungen, den Anforderungen und Fähigkeiten sowie von vielen weiteren situativen Gegebenheiten ab. Auch Externe spielen in das System hinein. Zur Komplexitätsreduzierung und Verdeutlichung der Vorgehensweise ist es daher notwendig, das Gesamtsystem in Teile zu gliedern. Eine mögliche Teilung zeigt Abbildung 1:

Klient	Arbeitgeber	Kollegen	Angehörige	BR/SBV	Neutrale Dritte	Job-Coach
--------	-------------	----------	------------	--------	-----------------	-----------

Eine der ersten Aufgaben ist es, die in dem speziellen Fall relevanten Teile des Systems herauszufinden, um primär diese genauer zu betrachten.

Da es sich bei einem Job-Coaching um einen Veränderungsprozess handelt, erweitern wir das Schema um die zeitliche Perspektive:

Das System verändert sich durch Hinzutreten eines neuen Kollegen (K). Der Job-Coach (J) begleitet diesen Veränderungsprozess, in dem er Verbindungen anbaut oder Blockaden zwischen ihnen löst. Verbindungen können auf der funktionalen Ebene (Anforderungen, Fähigkeiten, Wirtschaftlichkeit) oder der emotionalen Ebene (Andersartigkeit, Akzeptanz, Sympathie, Enttäuschung) liegen und sind oft nicht direkt erkennbar.



System-Zeit-Ebenen im Job-Coaching
Hötten/Hirsch 05.10.2010

11 Überlieferte Weisheit Platons

3.3.4. Fragestellungen

Ein diagnostischer Prozess benötigt eine Fragestellung, die an den Untersuchungsgegenstand gerichtet wird. Dadurch wird der Job-Coach geführt und begrenzt. Mit der Beantwortung und Dokumentation der Fragen ist die Planung beendet.

3.3.4.1. Generelle Fragen

- Die übergeordneten Fragen sind:
- Lässt sich in dem Betrieb die Integration des Klienten durch ein Job-Coaching fördern?
- Wie sollte das Job-Coaching strukturell und methodisch aufgebaut sein?¹²

3.3.4.2. Teilfragen

Die generellen Fragen lassen sich unterteilen:

- Wird der behinderte Mensch in der Erweiterung seiner Arbeitsfähigkeiten von einem Job-Coach profitieren können? Hat er Interesse zu lernen? Formuliert er Ziele, die dem Job-Coach umsetzbar erscheinen und dem Betrieb einen Nutzen bringen können?
- Wie ist die Bereitschaft des Betriebes zur Zusammenarbeit? Gibt es Interesse an konstruktiven Lösungen? Wird ein Job-Coaching mit positiven Erwartungen besetzt? Erscheinen Gestaltungsspielräume in den Anforderungen oder Veränderungen im Umgang mit dem Klienten als möglich?
- Welche formalen, emotionalen oder sozialen Bindungen bestehen zwischen Betrieb und behindertem Menschen?
- Sind die Bedingungen am Arbeitsplatz für ein Job-Coaching gegeben (räumliche Verhältnisse, Sicherheitsanforderungen, besonderer Vertrauensschutz, Kundenbeziehungen ..)

In der Einschätzung dieser Fragen rückt die Statusdiagnostik (Erhebung von Anforderungen und Fähigkeiten) in den Hintergrund. Für einen Job-Coach ist es wichtiger, einen Veränderungsansatz¹³ zu finden. Hierbei ist es gleichgültig, in welchem Teil des Gesamtsystems dies gelingt. Wer zeigt sich beweglicher? Wer ist offener für eine Zusammenarbeit? Wo zeigt sich ein Lösungsfenster? Am Anfang kann nicht eingeschätzt werden kann, welche Veränderungsdynamik ein Prozess entwickeln und mit welchen Ergebnissen er enden wird. Es kann aber durchaus eingeschätzt werden, ob es überhaupt eine realistische Chance einer Veränderung gibt. Es ist dabei deutlich leichter eine bestehende Entwicklung zu unterstützen als eine Neue anzustoßen.

3.3.5. Behinderungsspezifische Aspekte

In der Suche nach Ressourcen und Veränderungsansätzen spielt die Behinderung des Klienten erst mal keine besondere Rolle, das prinzipielle Vorgehen ändert sich dadurch nicht. Kenntnisse über Behinderungen können jedoch Anfangshypothesen liefern, die die Suche nach Lösungen erleichtern. Dabei lassen sich dabei mehrere Teilbereiche unterscheiden:

- Gibt es Auswirkungen der Behinderung auf die im Betrieb benötigten Arbeitsfähigkeiten?
- Gibt es spezielle Aspekte für das Lernen, die berücksichtigt werden müssen?
- Wie reagiert die betriebliche Umgebung (Kollegen, Führungskräfte, Funktionsträger) auf sichtbare oder vermutete Auswirkungen der Behinderung?
- Welchen Einfluss hat die Behinderung auf die Kommunikation der Menschen?

¹² Hierdurch ergeben sich auch die Anforderungen an den Job-Coach.

¹³ Umgangssprachlich: „ein Anpack“

Die Behinderung eines Menschen, also seine offensichtliche Einschränkung in Teilen seines Denkens, Handelns oder im Kontakt, also seine Abweichung von dem, was als normal empfunden wird, haben immer Wirkungen in einem sozialen System. Sie lassen menschliche Grenzen offensichtlich werden und sind damit, ohne dass dies gewollt oder veränderbar wäre, eine besondere Herausforderung. Die Reaktion der Umgebung kann sehr unterschiedlich sein und ist wesentlicher Teil der jeweiligen Betriebskultur. Die typischen Varianten menschlichen Verhaltens gegenüber behinderten Menschen sind auch im Betrieb anzutreffen: Überfürsorge, Ausgrenzung und Unsicherheit. Behinderung verweist auch das Gegenüber auf seine menschlichen Grenzen, Schwächen und Fehler. Daher sind Menschen, die ihre Behinderung mit sich selbst integriert haben, auch immer ein Gewinn für ihre Umgebung. Sie lehren uns aufeinander zu achten und stärken eine Gemeinschaft in ihrer Entwicklung von Werten.

3.3.6. Vorgehen in der Planungsphase

3.3.6.1. Beratungssystem

Direkt am Beginn der Planungsphase wird ein Beratungsteam gebildet, das möglichst den relevanten Teil des Gesamtsystems repräsentiert. Beteiligte sind minimal ein betrieblicher Entscheidungsträger, der Klient sowie der Job-Coach. Welche weiteren Personen hinzugezogen werden sollten, ist nicht immer einfach herauszufinden. Evtl. sind weitere betriebliche Personen zu beteiligen oder Familienangehörige stellen sich bedeutsamer heraus, als zuerst angenommen. Falls unterschiedliche Sichtweisen bestehen, wer beteiligt werden sollte, ist dies bereits ein wichtiges diagnostisches Indiz, ebenso die Veränderung der Zusammensetzung im Laufe des Prozesses. Personen, die in den Schilderungen offenbar eine große Bedeutung spielen, jedoch nicht anwesend sind, sind nach Möglichkeit hinzuzuziehen. Eventuelle Spannungen sollten sich im Beratungsteam widerspiegeln, sonst wirken sie im Untergrund und können den gesamten Prozess gefährden.

In der Anfangsphase bestehen normalerweise bei allen Beteiligten viele Fragen, die in einem wechselseitigen Prozess möglichst nachvollziehbar für alle beantwortet werden. Wer keine Fragen hat, fühlt sich vielleicht nicht beteiligt. Am Ende der Diagnostik sollten sich alle relevanten Personen auf ein prinzipielles Vorgehen geeinigt haben und dies mit einer positiven Erwartungshaltung verbinden. Das so entstandene Beratungssystem bietet die Basis für das folgende Coaching.

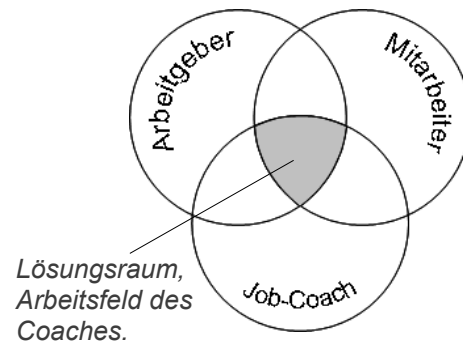
3.3.6.2. Ablauf

Zur Vertrauensbildung und Komplexitätsreduzierung ist es sinnvoll, den beiden zentralen Teilen des Systems zunächst getrennte Aufmerksamkeit zu geben, bevor in einem zweiten Schritt die Teilergebnisse wieder zusammengeführt werden. Das Teilsystem „Klient“ besteht aus dem schwerbehinderten Menschen und ggf. seinen Angehörigen, seinen medizinischen und/oder sozialen Helfern, das Teilsystem „Betrieb“ aus der jeweiligen Führungskraft und evtl. weiteren Arbeitgebervertretern. Betriebs- oder Personalrat, die Vertrauensperson für behinderte Menschen und andere Funktionsträger ordnen sich nach ihrem Selbstverständnis sowie ihrer Rolle und Aufgabe im Prozess jeweils zu.

Eine sinnvolle Ablaufstruktur berücksichtigt dies in getrennten Gesprächen:

- a) Gesamtsystem: Kurze Vorstellung und Absprache des Vorgehens (Schritte II - IV)
- b) Einzelsituation „Betrieb“: Fokussierung auf Anforderungen, Gestaltungsspielräume, Kooperationsbereitschaft, Interessen und Ziele
- c) Einzelsituation „Klient“: Fokussierung auf Fähigkeiten, Lernmotivation, Kooperationsbereitschaft, Interessen und Ziele
- d) Gesamtsystem: Fokussierung auf das Erkennen gemeinsamer Interessen und Ziele; Bereitschaft, sich gemeinsam auf den Prozess einzulassen.

Durch diesen Aufbau entstehen zuerst zwei getrennte Systeme, und zwar zum einen zwischen Job-Coach und Arbeitgeber und zum anderen zwischen Job-Coach und behindertem Mitarbeiter. Im vierten Schritt wird gemeinsam das Beratungssystem gebildet. Der Job-Coach leitet das Gespräch und fokussiert dabei auf mögliche Perspektiven, in denen sich Interessen, Vorstellungen und Ziele der Beteiligten überschneiden können und die er selbst prinzipiell für erreichbar hält.



3.3.6.3. Ort

Die Diagnostik findet i.d.R. im Betrieb statt. Je nach Gegebenheiten erfragt der Job-Coach einen Raum, in dem der mit dem Mitarbeiter ungestört sein kann. Eine Besichtigung des Arbeitsplatzes ist obligatorisch, eine Betriebsbesichtigung wünschenswert.

3.3.6.4. Zeitrahmen

Die Diagnostik nach dem hier beschriebenen Modell dauert zwischen 3 und 10 Std. im Betrieb, zuzüglich Auswertung und Dokumentation.

3.3.7. Diagnostische Methoden

3.3.7.1. Prinzipien

Systemisches Denkmodell

Jeder Mensch und jede Gruppe nimmt unterschiedliche Aspekte der Wirklichkeit wahr. In diesem Denkmodell gibt es keine „objektive Wirklichkeit“, für die Arbeit des Job-Coaches ist diese auch nicht wichtig. Er muss die Frage beantworten, ob durch ein Job-Coaching in dem jeweiligen sozialen System die Möglichkeit besteht, einen neuen Aspekt der Wirklichkeit zu entwickeln, auszubauen oder bewusst zu machen, der für die Integration und die Zusammenarbeit einen bedeutenden Unterschied ausmachen könnte. Hierfür ist es vor allem wichtig, die Wahrnehmung der Beteiligten und ihre Offenheit für Veränderung zu erfassen und zu verstehen. Ein Job-Coach entwickelt zwar auch eine persönliche Wahrnehmung und Einschätzung der Situation, verwendet diese aber vor allem für die eigene Arbeit, nicht zur Feststellung einer vermeintlichen Wahrheit.

Nähe und Distanz

Der Job-Coach versucht in der Diagnostik Teile des Systems zu verstehen, die meistens weder unmittelbar sichtbar noch den Beteiligten direkt zugänglich sind. Um Gestaltungsspielräume zu entdecken, ist es daher von besonderer Bedeutung, neue und ungewohnte Hypothesen zu entwickeln, die sich von den systemüblichen Wirklichkeitsbeschreibungen unterscheiden. Um dies tun zu können, muss man in einem ersten Schritt die dort verwendeten Sichtweisen und Deutungen verstehen, um sich in einem zweiten Schritt innerlich davon zu lösen. Dies geschieht durch einen bewussten Umgang mit Nähe und Distanz zum untersuchten System. Empfindet man Nähe gegenüber Menschen, kennt man ihre Interessen und teilt ihre Gefühle. In der Distanz werden Menschen zu Untersuchungsobjekten, da man betrachtet und analysiert. Um Ideen für neue Hypothesen zu entwickeln, wird beides benötigt. Ohne Nähe kein Verstehen, ohne Distanz kein Erkennen. Neue Ideen entstehen häufig in dem Moment des Wechsels zwischen der Zuwendung

zum anderen und der Reflexion der wahrgenommenen Eindrücke. Ohne eine fundierte Reflexion wiederholt der Job-Coach nur die Problemsicht und die bekannten Lösungsansätze des Systems, er trägt nichts neues bei.

Dialog

Die Diagnostik sozialer Systeme geschieht im Dialog. Gemeinsam mit den jeweiligen Beteiligten versucht der Job-Coach zu verstehen, wie sein Gegenüber die Wirklichkeit sieht und wo sich Veränderungsmöglichkeiten zeigen. Im optimalen Fall handelt es sich um eine gemeinsame Suche, in der sich beide Seiten anregen, Erklärung für eine Situation zu finden und, wichtiger noch, Alternativen und Ansätze für neue Entwicklungen oder neue Gestaltungsmöglichkeiten zu entdecken. Diese Erklärungsansätze und Veränderungsmöglichkeiten sind hypothetische Annahmen, die im Gespräch nach Möglichkeit veröffentlicht und im Miteinander auf ihre Richtigkeit bzw. Umsetzbarkeit untersucht werden. Es entsteht so ein Prozess der schrittweisen Annäherung an das jeweilige Wirklichkeitsverständnis des Gegenübers sowie an seine Veränderungsbereitschaft.

Wahrnehmung von Interaktion

Dem Job-Coach wird es je nach Fall unterschiedlich gut möglich sein, seine Hypothesen zu veröffentlichen, nicht selten liegen Einschätzungen auch weit auseinander. Der Job-Coach achtet also nicht nur auf das Gegenüber, sondern auch auf die eigene Wahrnehmung. Diese verrät ihm, wann und wie er seine Eindrücke benennen kann, ohne den Kontakt zu gefährden. Inwieweit dies in einer konkreten Situation möglich ist und ob unterschiedliche Annahmen miteinander konstruktiv geklärt werden können, ist hochgradig individuell. In jedem Fall sind dies die entscheidenden diagnostischen Hinweise.

Lösungsorientierung

Entgegen der allgemein üblichen Überzeugung haben Problemlösungen häufig nicht viel mit deren Ursachen zu tun. Dies ist der Ansatz der Lösungsorientierten Beratung¹⁴ und entspricht auch der Erfahrung aus vielen Job-Coachings. Der lösungsorientierte Beratungsansatz beschäftigt sich daher ganz bewusst nicht den Ursachen eines Problems, sondern ausschließlich mit möglichen Lösungen. Dadurch wird die Wahrnehmung auf Veränderungen gerichtet und neue Ideen werden freigesetzt. Die Methodik eignet sich insbesondere um Entwicklungsprozesse in Gang zu setzen und wirkt befreiend. Im Job-Coaching lässt sich so schnell ein Eindruck davon gewinnen, ob sich das Gegenüber auf neue Ideen einstellen kann bzw. wie verfestigt der momentane Status ist.

Irritationen

Oft werden zur Situationsbeschreibung von den Beteiligten immer gleiche Formulierungen wiederholt, deren (vor allem emotionale) Bedeutung für Außenstehende erstmal nicht transparent wird. Eine dezente Irritation des Systems schafft hier Abhilfe¹⁵. Geeignet sind Verständnisfragen, insbesondere gerade so genannte „dumme“ Fragen zu scheinbar selbstverständlichen Zusammenhängen. Am Anfang erkennt man schneller Widersprüche und Nachfragen ist noch erlaubt. Auch bereits die Vorstellung des eigenen Angebotes und die hierfür notwendigen Voraussetzungen können bereits ein Nachdenken auslösen. Das Gleiche gilt für die spontane Rückmeldung erster Beobachtungen. Gut eignen sich offene Fragen, z.B. danach, wann das Problem denn gelöst sein soll. Auch systemische Fragen, Sprachbilder und andere Analogien können geeignet sein, um aktiv kleine Irritationen zu erzeugen. Die in Folge entstehenden kleinen Destabilisierungen im System erfordern von diesem ein kurzzeitiges Neusortieren. Diese Ordnungsprozesse sind beobachtbar, zeigen oftmals mehr als lange Erklärungen und geben Gelegenheit eines kurzzeitigen gegenseitigen Verstehens.

¹⁴ Vgl. Steve de Shazer, gut dargestellt in Bamberger, Lösungsorientierte Beratung, Beltz Verlag

¹⁵ „Wenn du ein System verstehen willst, dann störe es“ (Kurt Lewin).

3.3.7.2. Spezielle Instrumente/Tools

Anamnesen

Beruflichen Entscheidungen von Menschen liegt meistens eine persönlichkeitsstypische Regelmäßigkeit zugrunde, auch wenn ihnen diese selbst nicht unbedingt bewusst ist. Dieses Muster verändern Menschen selten grundlegend, gerade in Krisen oder wichtigen Entscheidungen greifen sie normalerweise immer wieder darauf zurück. Ein anamnestisches Gespräch kann also weit mehr sein als die Erhebung von Daten. Ein einfühlsames Nachfragen zu bedeutenden Ereignissen der Arbeitsbiographie verbindet diagnostisches Verstehen mit dem Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung. Je nach Kontakt und Notwendigkeit wird eine Anamnese daher sehr unterschiedlich intensiv geführt werden.

Probeaufgaben

Probeaufgaben werden nach Möglichkeit hinzugezogen und in den Dialog eingebunden. Diese können auch für den Job-Coach die wichtige Funktion einer externen Referenz haben. Die bekannten Instrumente der Anforderungs- und Fähigkeitsdiagnostik¹⁶ können hierfür verwendet werden und dienen vor allem als Hilfe bei der Einschätzung der Ausgangssituation sowie in Ansätzen auch der Zielfindung. Veränderungspotentiale können damit nicht erfasst werden, insbesondere nicht solche, die sich in systemischen Zusammenhängen entwickeln lassen. Der entscheidenden Frage eines jeden Job-Coachings: „Was kann nachher anders sein?“ kommt man mit diesen Instrumenten kaum näher, im Gegenteil, sie richten den Wahrnehmungsfokus speziell auf den Status Quo und haben dadurch eine gewisse Tendenz der Zuschreibung von Eigenschaften als unveränderliche Persönlichkeits- bzw. Arbeitsplatzmerkmale.

Zur Einschätzung von Lernverhalten eignen sich Aufgaben, die eine Steigerung der Anforderungen ermöglichen. An der Herausforderungsgrenze zeigen Menschen, wie sie lernen.

Arbeitsplatzbesichtigung/Tätigkeitsbeobachtung

Der Arbeitsplatz ist im Job-Coaching der zentrale Lernort des Klienten. Eine Besichtigung ist wichtiger Teil der Diagnostik und liefert wertvolle Erkenntnisse. Strukturell kann man sie sich gut nach dem Teil 2 (Gespräch mit dem Arbeitgeber) einbinden. Sinnvoll ist es, man lässt sich den Arbeitsplatz und die Aufgaben vom Klienten selbst zeigen. Zum einen wertet es diesen als Fachmann auf, zum anderen erfährt man viel darüber, wie er seine Arbeit versteht. Nachfragen beziehen sich vor allem auf die Inhalte und die Schnittstellen zu den Kollegen. Die o. g. methodischen Prinzipien finden Anwendung.

Informationen Dritter

Für spezielle Fragen zur Auswirkung der Behinderung sind teilweise ärztliche Aussagen, psychologische Gutachten, u.a. notwendig. Bei sogenannten Sozialberichten ist zu berücksichtigen, dass Menschen sich kontextabhängig verhalten, also in anderer Umgebung unterschiedliche Teile ihrer Person verstärkt oder überhaupt erst sichtbar werden.

3.3.8. Strukturvereinbarungen

Die Struktur im Job-Coaching umfasst die folgenden Elemente:

- Ziele
- Aufgaben/Rollen
- Dauer und Zeiteinteilung
- Orte.

¹⁶ z.B. Melba/Ida, Hamet u.a.

Es gilt die Regel: besser eine grobe oder auch in Teilen schlecht gewählte Strukturvereinbarung als keine. Strukturverletzungen während des Prozesses sind immer ein Anlass für besondere Aufmerksamkeit. An die Strukturvereinbarungen ist ggf. zu erinnern, nur in begründeten Fällen ist der Rahmen neu zu vereinbaren.

3.3.8.1. Ziele

Die Ziele im Job-Coaching ergeben sich am Anfang aus einem, meist eher groben, Anforderungs- und Fähigkeitsvergleich. Für Job-Coaching wird hier weder Genauigkeit noch Objektivität benötigt. Wichtig ist vielmehr, dass eine Einigung gemeinsam erfolgt, eine positive Veränderung erwartet wird und möglichst konkrete, handhabbare erste Schritte daraus entstehen können. Formulierungen sollten den üblichen Zielbeschreibungskriterien entsprechen¹⁷. Inwieweit dies im Einzelfall möglich ist, ist auch wiederum ein diagnostisches Kriterium.

Der Job-Coach ist in der Zielfindung im wesentlichen in der Rolle des Moderators. Im Sinne der Regel „So wenig Unterstützung wie möglich, so viel Unterstützung wie nötig“ begleitet er die Zielfindung und greift nur dann ein, wenn dies entweder gewünscht wird oder der Job-Coach eine erhebliche Anforderungsfehlanspassung (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-Carving¹⁸). 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 bewältigbare Herausforderungen dar, die zu schrittweisen Lernfortschritten führen. 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 meistens auf der fachlichen Ebene vereinbart, zumindest gibt es immer einen fachlichen Anteil. 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. .

¹⁷ **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)

¹⁸ Konzept nach Cary Griffin

3.3.8.2. 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 Prozesses verantwortlich. Er unterstützt den Klienten in der Entwicklung neuer Kompetenzen und den Betrieb in der Gestaltung einer behinderungsgerechten Umgebung. Er folgt dabei der Leitfrage: „In wessen Auftrag handele ich gerade? Auf welche Frage gebe ich eine Antwort? Er achtet dabei 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.

3.3.8.3. Dauer und Zeiteinteilung

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

a) Start und Dauer

Festgelegt wird der Start des Job-Coachings und sein voraussichtlicher Abschluss. Die Dauer ist dabei von klienten- und betriebsspezifischen Faktoren abhängig.

- Klientenspezifische Faktoren: Neben der oft behinderungsbedingt eingeschränkten 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 Lern-

phase 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, sonst 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.

3.3.8.4. 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.

3.3.8.5. Erfahrungen aus der Praxis¹⁹

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 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 Regel²⁰, 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 „zu viel“ als auch ein „zu wenig“ an Unterstützung diesen Systembildungsprozess behindern kann.

¹⁹ Job-Coaching als Maßnahmen der begleitenden Hilfe beim LWL-Integrationsamt Westfalen

²⁰ Personale Ziele brauchen mehr Zeit, vgl. 3.4.3 a)

3.3.8.6. 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

3.4. Methodik

3.4.1. Arbeit mit dem Klienten

Wenn das Dach des Prozesses mit den Vereinbarungen zu den Zeiten, Zielen, Aufgaben und Orten 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 Rogers²¹ 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 sind²².
- Wenn die Bedrohung des Selbst gering ist, kann eigene Erfahrung in differenzierter Weise wahrgenommen werden und der Lernprozess kann voranschreiten.
- Signifikantes Lernen wird sehr oft durch Tun erreicht.
- 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 sortieren²³.

21 aus: Lernen in Freiheit C. Rogers Kösel 1974

22 Vgl. 3.4.3 c) Zwischengespräche

23 Vgl. 3.5.3 Interventionen

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.

3.4.2. 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.

3.4.3. Interventionen

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

	Interventionsebene	Erläuterung	Beispiele
1	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
2	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
3	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
4	Lernen des betrieblichen Umfeldes	Kommunikationsprobleme, Unsicherheit im Umgang mit Behinderungen („kann er nicht oder will er nicht?“), unklare Führung, 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, Versachlichung
5	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
6	Organisation personeller Unterstützung	Dies ist eine Maßnahme der Stabilisierung erzielter Veränderungen. Zeichnet sich ab, dass eine betriebliche Ansprechperson auf Dauer notwendig bleiben wird kann sich ein Job-Coach bereits im Laufe des Prozesses im Betrieb voran tasten und eine Person ausfindig machen, die sich gegenüber dem behinderten Menschen wertschätzend verhält und über Einfluss im Betrieb verfügt.	Suche eines betrieblichen Paten (z.B. Kollege oder Führungskraft). Anleitung in Fragen der behinderungsspezifischer Führung, der Förderung von Kommunikation usw.. Evtl. finanzieller Ausgleich durch Integrationsamt (immer in Zusammenarbeit mit IFD).

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.

3.4.4. 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. Diese „weiche“ Einbindung braucht Zeit. Sie ist wichtig, damit der Job-Coach sich orientieren kann und er langsam als „Kollege“ wahrgenommen wird. Der Job-Coach wird in dieser Zeit viel fragen, beobachten, selbst mit anpacken. Schrittweise wird er versuchen, auch zu intervenieren. Er sucht eine Ansatzmöglichkeit, die eine Veränderung in Gang bringt. Meist wird er dabei die Ebenen in der Reihenfolge von 1-6 innerlich durchgehen und überlegen, wo eine Intervention Sinn macht und möglich ist. Die jeweiligen Bedingungen geben den Orientierungsrahmen:

- die Ziele,
- die spezifischen Lernzugänge des Klienten (eher handlungsorientiert oder intellektuell, spezielle Interessen²⁴),
- die Ressourcen des Klienten,
- die Rahmenbedingungen des Lernortes,
- die zur Verfügung stehende Zeit,
- die Kompetenzen des Job-Coach.

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 Interventionen²⁵, sondern auch aufgrund 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. Veränderungen sollten daher Wirkungen an mehreren Stellen im System haben, also sichtbar werden. Oberstes Ziel ist immer eine Änderung in der Kommunikation und den inneren Haltungen. Dies gilt in beiden Richtungen: Es ist gleichgültig, ob der Klienten von betrieblicher Seite anders wahrgenommen wird oder ob dieser eine andere Haltung gegenüber seiner Umgebung entwickelt. Wo es weiter geht, geht es weiter. Im Job-Coaching werden dabei letztlich keine Prozesse „erzeugt“, sondern latent vorhandene oder bereits laufende Entwicklungen beeinflusst und verstärkt.

24 Vgl. 4.1. Motivation

25 Möglicherweise viel weniger, als wir uns einbilden ..

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

Ebene	Ziel	Methode	Beispiele von möglichen Entwicklungen und Ergebnissen
2	Gerätebedienung	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	Arbeitsorganisation	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, dass die Gründe für den Erfolg oder Misserfolg einer Intervention sowohl in der Person selbst als auch in der Bewertung oder dem Verhalten des betrieblichen Umfeldes liegen können. Dies ist oft nicht vorhersehbar. Je nach Wirkung einer Intervention entscheidet der Job-Coach dann, ob er eine Richtung 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 der Integration in einer konstruktiven Bewegung zu halten, der konkrete Weg ergibt sich erst unterwegs.

3.5. Störungen

3.5.1. 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.

3.5.2. 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.

3.5.3. 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.

3.5.4. 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.

3.5.5. 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.

3.6. Zusammenfassung der Kompetenzen

Die folgenden 4 Handlungsleitlinien sollen die zentralen Job-Coaching Kompetenzen noch einmal zusammenfassen und damit eine handhabbare Orientierung in der Arbeit geben:

a) Integrative Kompetenz: Systemgestaltend arbeiten.

Jede Intervention im Job-Coaching dient dazu, in dem sozialen System eine integrationsfördernde Bewegung zu erzeugen. Am Anfang bildet der Job-Coach hierfür 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. Dies ist im Einzelfall abzuwägen. Ziel ist ein stabiles soziales System ohne Job-Coach, in dem der behinderte Mensch seinen Platz gefunden hat.

b) Pädagogisch- /therapeutische Kompetenz: Entwicklung fördern

Job-Coaches fördern die Entwicklung des Klienten durch schrittweise, an die jeweiligen Erfolge angepasste Gestaltung der Anforderungen. Anforderungen sind dann positiv, wenn sie herausfordernd wirken, negativ, wenn sie Versagensängste fördern. Die Gestaltung von Anforderungen geschieht sehr individuell, z.B. durch Absprachen mit dem Arbeitgeber, Mitarbeit, situationsabhängiger Bearbeitung von aktuellen Vorkommnissen. Dabei werden behinderungsspezifische Lernwege berücksichtigt.

Gleichzeitig unterstützen Job-Coaches den Betrieb in dessen Bemühungen, das Arbeitsverhältnis möglichst behinderungsgerecht zu gestalten. Dies kann Hinweise zu einem sinnvollen Führungsverhalten einschließen. Einer sozialen Isolation oder unkollegialem Verhalten wird entgegengewirkt. Um Entwicklung zu ermöglichen, nutzen Job-Coaches ihre betrieblichen Detailkenntnisse auch zur kreativen Suche nach Gestaltungsspielräumen.

c) Prozesskompetenz: Veränderungsräume gestalten, Prozesse verstehen und führen

Entwicklungsprozesse verlaufen selten geradlinig, häufig gibt es (scheinbare) Rückschritte, die sich aber später als notwendige Zwischenschritte erweisen. Um die notwendige

Stabilität sicher zu stellen, schaffen Job-Coaches einen strukturellen Rahmen, den sie für den angestrebten Veränderungsprozess als geeignet ansehen. Strukturen geben auch Orientierung und binden Ängste.

d) Beraterkompetenz: Kontakt und Distanz gestalten

Job-Coaches integrieren sich eng in den Betrieb, z. B. durch Mitarbeit. Wissen über die Branche (den „Stallgeruch“) und über typische betriebliche Strukturen sind nützlich. Gleichzeitig sind Job-Coaches Teil ihres eigenen professionellen Netzwerkes und gewinnen dadurch wieder Distanz. Durch diese Zwitterstellung bleiben sie sowohl innerlich unabhängig wie allparteilich, bezogen auf die gemeinsam vereinbarten Ziele. Sie gewinnen schrittweise im Betrieb an fachlicher Autorität und Einfluss, die kreative Entwicklung und Platzierung von passenden Interventionen wird möglich.

3.7. Dokumentation

Sowohl für die Planungsphase²⁶ als auch für die Durchführung wurden Formblätter entwickelt, die geeignet sind, sowohl den Prozess als auch die Ergebnisse darzustellen. Die Struktur der Dokumentationsbögen kann gleichzeitig ein Reflexionsinstrument dienen, durch die ein zusätzlicher Erkenntnisgewinn entstehen kann.

3.8. Qualitätsentwicklung

3.8.1. Selbstevaluation

Die im Anhang aufgeführte Zusammenstellung von Qualitätskriterien bietet eine Orientierung in der Selbstevaluation. Ein Job-Coach kann sie nutzen, um seine Arbeit fallbezogen zu operationalisieren und so eine externe Referenz gewinnen.

3.8.2. Reflexion

Job-Coaches gewinnen ihre Interventionsfähigkeit aus dem Wechsel der Systeme. Sie nicht nur „Kollege“ und nicht nur „Profi“, sondern beides. Die Momente der Gleichzeitigkeit, also die Zeitpunkte unmittelbar vor oder nach einem Termin, bringen häufig die meiste Klarheit und fördern kreative Ideen. Als Hilfsmittel hat sich die Verwendung eines Formblattes als Sicherungs- und Reflexionsinstrument bewährt.²⁷

Da in einem Job-Coaching letztlich das System (also die Kunden) über den Erfolg entscheiden, gibt es kaum externe Objektivität. Um innerlich unabhängig von der Bewertung einzelner Parteien zu bleiben, benötigt der Job-Coach einen persönlichen Reflexionsanker. Als Möglichkeiten bieten sich kollegialer Austausch, eine professionelle Supervision oder die Reflexion im 2-er Team (multiprofessionelles Team) an.

²⁶ Maßnahmeplan, auf Anfrage erhältlich

²⁷ Hierzu ist ein Bogen entwickelt worden.

4. Fazit

Job-Coaching kann ein wesentlicher Bestandteil eines Integrationsprozesses sein. Es 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 zeigen, dass auf diesem Weg oft mehr möglich ist als man allgemein erwartet. Die bestehenden Angebote zur beruflichen Integration behinderter Menschen werden so um ein effektives Instrument ergänzt.

Das Team des Sachbereiches

Betriebliches Arbeitstraining

Claudia Daldrup, Katja Plettenberg, Reinhard Hötten

5. Anhang

Qualitätskriterien zur Selbstevaluation

1. Kontaktaufbau zu Kunden (Arbeitgeber, Klient, Kollegen, ..)
 - 1.1. Interessen und Erwartungen verstanden
 - 1.2. Arbeitsbasis aufgebaut und verfestigt
2. Problem- /Aufgabenverständnis
 - 2.1. Eigenständige Analyse durchgeführt
 - 2.2. Problem/Aufgabe in angemessener Tiefe verstanden
(Angemessen heißt: Es gab eine Idee/ein Konzept für ein erfolgversprechendes Vorgehen)
3. Planung, Struktursetzung und Strukturanpassung
 - 3.1. Eine dem Problem/der Aufgabe angemessene Struktur entwickelt, mit Betrieb und Klient vereinbart und auf Einhaltung geachtet (Ziele, Dauer, Umfang, Orte, Aufgabenverteilung, Zwischen- und Abschlussgespräche)
 - 3.2. Strukturen dem Verlauf sinnvoll angepasst
4. Methodisches Vorgehen / Interventionen
 - 4.1. Im Betrieb erfolgreich integriert
 - 4.2. Anforderungen entsprechend den Lernfortschritten/Fähigkeiten gestaltet
 - 4.3. Entwicklungsfördernde Impulse gesetzt
 - 4.4. Zielführende Methoden verwendet
 - 4.5. Wirkung von Interventionen ausgewertet, daraus neue Erkenntnisse gewonnen, weiteres Vorgehen entsprechend angepasst
 - 4.6. Von vorgefundenen Deutungen und Zuschreibungen innerlich gelöst, kreative Ideen eingebracht, konstruktive Bewegung erzeugt
 - 4.7. Lernfördernde Umgebung geschaffen, betriebliche Unterstützung aktiv gefördert, Gestaltungsspielräume entdeckt und genutzt
5. Eigenes Rollenverständnis
 - 5.1. Prozess aktiv gesteuert
 - 5.2. Eigenes Vorgehen transparent gemacht, Absprachen klar kommuniziert
 - 5.3. Sich als verlässlich erwiesen
 - 5.4. Fachliche/persönliche Grenzen erkannt
 - 5.5. Reflexionsmöglichkeit gesucht und genutzt
 - 5.6. Sich im Unterstützerteam gemäß der Rolle aktiv eingebracht
 - 5.7. Den eigenen Anteil am Erfolg gesehen und gewürdigt
6. Beteiligung Externer
 - 6.1. Weitere Fachkräfte nach Bedarf einbezogen
 - 6.2. Den Leistungsträger im Verlauf beteiligt, insbesondere bei Krisen, Zieländerungen, absehbarer Zielnichterreichung und außergewöhnlichen Interventionen.
7. Ergebnisqualität/Nachhaltigkeit
 - 7.1. Ergebnisse im Bezug auf die Ausgangssituation mit allen Beteiligten bewertet
 - 7.2. Sich gemeinsam an positiven Entwicklungen gefreut
 - 7.3. Die Notwendigkeit nachfolgender Maßnahmen eingeschätzt, ggf. Übergabe organisiert
 - 7.4. Vorgehen und Ergebnisse nachvollziehbar verschriftlicht
 - 7.5. Abschließend persönliche Gesamtreflexion durchgeführt